

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Comité de direction et d'orientation

Brahim Meddeb, Directeur
Marc-Urbain Proulx
Stéphane Aubin
Imen Latrous, chronique du livre
Lise Plourde, interview
Cathy Tremblay, édition et abonnement

Graphisme

Sarah Paradis

Impression

Imprimerie Commerciale

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*
Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*
Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*
Louis Jacques Filion, *École HEC Montréal*
Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*
Louis Guay, *Université Laval*
Pierre Hamel, *Université de Montréal*
Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*
Steve Jacob, *Université Laval*
Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*
Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*
Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*
Marguerite Mendell, *Université Concordia*
Ruphin Ndjambou, *INSG, Gabon*
Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*
Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*
Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*
Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*
Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*
Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



ÉDITORIAL

Brahim Meddeb

3

L'investissement socialement responsable : Portrait actuel et perspectives futures

Abdelmajid Hmaïttane et Rachid Ghilal

5

La responsabilité sociétale des professionnels à l'horizon du développement

Jeanne Simard et Marc-André Morency

15

Fondements scientifique et pratique d'une formation post-maîtrise : Le cas du doctorat en management de projets

Brahim Meddeb

25

La revitalisation urbaine intégrée à Montréal : l'expérience de la RUI Laurentien-Grenet

Ophélie Chabant et Sylvie Paré

37

Processus de révision et de renégociation des contrats : cas des projets miniers et pétroliers en Afrique

Thierno Diallo et Idrissa Sanogo

51

L'intégration culturelle comme nouveau moteur de l'insertion professionnelle dans les pays en développement

Nicolas Dupont, Jacques Gagnon et Caroline Perron

61

Pression sociale et apparence physique

Jacques Janvier Rop's Okoué Edou

71

Quelle ingénierie pour l'intégration du développement durable à l'écotourisme québécois? Le cas de la coopérative de la vallée Bras-du-Nord

Manu Tranquard

81

Le poids de l'information non financière dans les décisions de financement et d'investissement

Félix Zogning Nguiméya

101

CHRONIQUE DU LIVRE

109

**Li
bre**
de voir plus loin

Doctorat

en management de projets

- Programme novateur et unique dans la francophonie
- Possibilité de bourse de prestige de 25 000 \$ offerte par le CQRDA
- Bourses du fonds de soutien du doctorat en management de projets

Université du Québec à Chicoutimi

418 545-5011, poste 5282

uqac.ca/dmp

uqac.ca



UQAC



Éditorial

Le présent double numéro du volume 23 de la Revue *Organisations et territoires* présente une variété de textes portant sur des problématiques de grande actualité. Dans le premier article, les auteurs Abdelmajid Hmaïtane et Rachid Ghilal examinent l'investissement socialement responsable. Leur analyse du portrait actuel et des perspectives futures démontre que l'évolution spectaculaire de l'investissement socialement responsable traduit une sensibilité accrue des agents économiques, sociaux et politiques à l'égard de nouveaux enjeux sociaux, éthiques, environnementaux et de saine gouvernance.

Jeanne Simard et Marc-André Morency proposent dans le deuxième article une réflexion sur les exigences et modèles permettant aux professionnels d'agir de façon responsable en assumant un rôle social davantage axé sur la transparence, le respect des règles éthiques et des lois en vigueur. À cette fin, les auteurs suggèrent une transformation de la formation initiale et continue, laquelle doit être fondée sur la reliance, la coopération des disciplines et l'évolution des savoirs. Le professionnel serait ainsi mieux préparé à mieux assumer son rôle, soit de « redonner une dimension humaine et solidaire à la vie sociale, comme une réponse possible face à l'anonymat de la globalisation ».

Dans le troisième article, l'auteur présente une analyse sur les fondements scientifique et pratique d'une formation post-maîtrise en gestion de projet. À cet égard, l'auteur a examiné l'évolution de la pratique professionnelle en gestion de projets et les limites des référentiels normatifs dans le domaine pour mettre en relief la nécessité d'une formation post-maîtrise mieux adaptée à la réalité. Il appuie sa réflexion sur le programme de doctorat en management de projets mis en œuvre à l'Université du Québec à Chicoutimi en 2011. Ayant une orientation appliquée, le doctorat en management de projets permet sans doute de réduire le fossé existant entre la recherche (excès d'abstraction et forte modéli-

sation analytique) et les préoccupations réelles des praticiens en gestion de projets. De plus, le doctorat repose sur un mode de création de connaissances plus approprié : la production des savoirs en vue de leur application immédiate aux problèmes organisationnels. En permettant l'acquisition des connaissances conceptuelles de haut niveau et la réalisation de recherches bien ancrées dans la réalité et orientées vers la résolution de problèmes organisationnels complexes, il sera possible d'améliorer les pratiques professionnelles en gestion de projets.

Le quatrième article proposé par Ophélie Chabant et Sylvie Paré dresse le portrait de certaines initiatives en matière de revitalisation urbaine intégrée. Après avoir analysé l'évolution de la problématique, les expériences étrangères et les projets à Montréal, les auteurs présentent les résultats d'une étude de cas sur la revitalisation urbaine intégrée de Laurentien-Grenet. Selon l'étude, les projets de revitalisation urbaine intégrée se traduisent par des effets bénéfiques et des retombées non négligeables, malgré le problème de financement et de la durée élevée de réalisation de tels projets.

Le cinquième article traite le processus de révision et de renégociation des contrats miniers et pétroliers en Afrique. Les auteurs, Thierno Diallo et Idrissa Sanogo examinent la situation en Afrique, un continent riche de réserves de ressources naturelles qui fait la convoitise des pays développés et des pays émergents. Après avoir dressé le portrait des grands projets, les auteurs croient que l'émergence d'une société civile soucieuse d'un partage équitable des retombées des contrats miniers et pétroliers et la volonté des États d'améliorer leurs recettes budgétaires incitent à une transformation des règles et modèles de négociation des contrats miniers. Ils insistent aussi sur la transparence dans les processus d'octroi des permis d'exploitation et sur la fixation du taux d'imposition des groupes miniers.

Nicolas Dupont et Jacques Gagnon présentent, dans le sixième article, une étude sur l'intégration culturelle en tant que moteur de l'insertion professionnelle dans les pays en développement. En effet, les auteurs ont proposé un modèle mettant en relief les conditions critiques de réalisation de tels projets, l'importance de la gestion des équipes de travail en contexte interculturel et la nécessité de suivi et contrôle.

Le septième article proposé par Jacques Janvier Rop's Okoué Edou présente une analyse de l'association possible entre la pression sociale et l'apparence physique. L'auteur a élaboré un modèle théorique en revisitant les approches macrosociologiques fonctionnaliste et marxiste. Les résultats de l'étude démontrent que la pression sociale a une influence positive sur l'apparence physique.

Le huitième article s'interroge sur un modèle d'ingénierie pour l'intégration du développement durable à l'écotourisme québécois. L'auteur, Manu Tranquard, a ainsi évalué la nature et l'efficacité d'outils et de méthodes employés dans le cadre d'un projet de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (région de Portneuf, Québec). Les résultats de recherche portent à croire que le plan de développement durable du territoire s'avère une synthèse entre la préservation de l'environnement comme condition, l'économie comme moyen et le social comme finalité.

Félix Zogning Nguimeya examine dans le neuvième article le poids de l'information non financière dans les décisions d'investissement. Sur ce point, l'auteur croit que les acteurs de marché, les analystes financiers en particulier, portent de plus en plus une attention particulière aux indicateurs de la performance organisationnelle des entreprises. Cependant, il reste encore du chemin à faire, car la qualité du capital humain et intellectuel, l'investissement socialement responsable et d'autres variables ne sont pas encore évalués dans le processus de financement et d'investissement.

Enfin, la Chronique du livre présente trois recensions. Dans un premier temps, Lise Plourde propose « Évolution des organisations et du management – Rétrospective et prospective », un livre de Luc Boyer et Noël Equilbey paru aux Éditions EMS en 2013. Par la suite, Imen Latrous nous propose un ouvrage de Marie-France Hirigoyen : « Le harcèlement au travail » paru chez les Presses Universitaires de France en 2014. Pour terminer, André Joyal parle d'un ouvrage de Claude Courlet et Bernard Pecqueur : « L'économie territoriale » paru chez PUG en 2013.■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

L'investissement socialement responsable : Portrait actuel et perspectives futures

Abdelmajid Hmaittane, Ph.D.
Université du Québec à Chicoutimi
Rachid Ghilal, Ph. D.
Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION

Durant les deux dernières décennies, on a assisté à de nombreux scandales impliquant de grandes entreprises notamment Enron, Arthur Anderson, Adelphia, Worldcom, Tyco, Vivendi, Parmalat, British Petroleum, etc. Ces différents scandales ont démontré la matérialité et l'importance de la prise en compte des risques sociaux, environnementaux, éthiques ou de gouvernance pour la préservation de la bonne santé financière de l'entreprise comme pour sa propre survie.

En réaction à ces différents scandales, les demandes ont augmenté et les pressions se sont amplifiées sur les entreprises afin de les amener à se comporter de façon plus responsable envers la société et l'environnement. Certaines de ces pressions proviennent des marchés financiers à travers l'industrie de l'investissement socialement responsable (ISR). Cette dernière conditionne l'accès à son financement aux pratiques sociales, environnementales, éthiques et de gouvernance de l'entreprise. Se faisant ainsi, l'ISR n'est plus dans la logique de la finance conventionnelle qui est exclusivement axée sur la maximisation des profits, mais elle conjugue à la fois les objectifs financiers aux attentes et préoccupations extrafinancières et qui concernent les différentes parties prenantes de l'entreprise incluant les actionnaires¹.

Pendant les dix dernières années y compris la période de la crise économique et financière de 2007 à 2010, l'investissement socialement responsable a connu une croissance spectaculaire et cela à travers le monde. Cette évolution témoigne de la croissance de la sensibilité des

investisseurs aux différents enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance. En considérant à la fois cette croissance continue et la valeur de ses encours, il semble que la finance socialement responsable a beaucoup de potentiel et a encore de beaux jours devant elle.

L'objectif de cet article est de faire le point sur le portrait global actuel de l'ISR et de ressortir ses possibles évolutions futures. Dans la première section, nous présentons un bref historique de l'ISR. La deuxième section est consacrée aux principales stratégies et approches suivies pour concilier le rendement financier et les valeurs de l'investisseur. La section suivante dresse le portrait de l'ISR à travers le monde ainsi que les stratégies privilégiées pour l'investissement. Enfin, la quatrième section s'attarde sur les perspectives futures de l'ISR avant de présenter la conclusion.

Dans le présent article et pour des fins de simplification, nous ne faisons pas de distinction entre investissement socialement responsable, finance socialement responsable, investissement responsable et investissement durable ou éthique.

L'investissement socialement responsable a connu une croissance spectaculaire et cela à travers le monde. Cette évolution témoigne de la croissance de la sensibilité des investisseurs aux différents enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance.

1. HISTORIQUE DE L'ISR

L'investissement socialement responsable trouve ses racines dans les grandes traditions juives, chrétiennes et musulmanes. La Torah, la Bible et le Coran incitent à une utilisation éthique de l'argent notamment par l'encouragement des donations caritatives, et le découragement voir la prohibition de l'entrée dans des transactions financières impliquant de l'usure ou des taux d'intérêts excessifs.

L'ISR est un processus d'investissement qui intègre les facteurs sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance dans la sélection et la gestion des investissements². En ce sens, l'ISR diffère de l'investissement conventionnel qui se limite aux objectifs financiers pour inclure des considérations non financières. Bien que les origines de l'ISR remontent à plusieurs siècles, ce n'est qu'au cours des cinq dernières décennies qu'il s'est développé et devenu une réelle industrie financière.

En fait, l'investissement socialement responsable trouve ses racines dans les grandes traditions juives, chrétiennes et musulmanes³. La Torah, la Bible et le Coran incitent à une utilisation éthique de l'argent, notamment par l'encouragement des donations caritatives, et le découragement voir la prohibition de l'entrée dans des transactions financières impliquant de l'usure ou des taux d'intérêts excessifs. Ainsi, dans la religion juive, il est permis aux Juifs de s'accorder des prêts sans intérêt entre eux, mais de prendre en compte les intérêts dans les transactions avec les étrangers (ie les non-Juifs)⁴. En ce qui concerne la religion chrétienne, le prêt avec intérêt était initialement complètement interdit et condamné⁵ avant que la condamnation ne soit levée⁶ et l'interdiction ne se limite qu'aux transactions avec des taux jugés excessifs. Quant à la tradition musulmane, elle ne fait aucune distinction entre un prêt à intérêt « acceptable » et celui à intérêt excessif. Ceux-ci recouvrant la même pratique qu'est l'emprunt à intérêt (Riba) et qui est explicitement interdite⁷.

Vers le XVIII^e siècle, se manifesta un fait notable, le mouvement religieux philanthropique Quakers refusa à ses membres l'investissement dans des

entreprises pratiquant l'esclavage ou toute forme de violence. C'est en 1928 que fut créé aux États-Unis le premier fonds selon le concept de l'ISR⁸. Il s'agit de l'US Pioneer Fund et qui exclut les investissements dans les activités d'armement, d'alcool ou de tabac.

Depuis les années soixante, nous avons assisté à un changement majeur dans les motivations qui sont derrière l'ISR et qui ne sont plus basées exclusivement sur des convictions religieuses, mais de plus en plus aussi sur des préoccupations personnelles des investisseurs. Au fil des années et avec l'essor de la finance moderne et l'émergence des mouvements sociaux, différents enjeux ont été intégrés notamment les guerres, l'énergie nucléaire, la pollution, la protection de l'environnement, l'eau, les changements climatiques, les droits de l'homme, les droits des travailleurs, le racisme, la santé des consommateurs, les relations avec les communautés, la bonne gouvernance, etc. Ainsi, sous l'influence des différents groupes de pression⁹, un constat général se dégage, plusieurs institutions financières désinvestissent dans les entreprises ayant des problèmes de responsabilité sociale (armement, tabac, alcool, jeux de hasard, pollution de l'environnement, liens avec des régimes controversés, etc.) et investissent davantage dans d'autres qui n'en ont pas.

De nos jours et compte tenu de leur évolution historique, leurs encours actuels et leur diversification, les investissements socialement responsables constituent une véritable industrie bien établie. Particulièrement, l'ISR offre une grande variété de produits qui cherchent à intégrer l'un ou l'autre des enjeux de la société et par conséquent à répondre à la demande grandissante et hétérogène des investisseurs. Dans la section suivante, nous présentons les principales stratégies poursuivies par la finance socialement responsable afin de tenir compte de considérations extrafinancières ciblées par les investisseurs.

De nos jours et compte tenu de leur évolution historique, leurs encours actuels et leur diversification, les investissements socialement responsables constituent une véritable industrie bien établie.

2. STRATÉGIE DE L'ISR

Pour s'assurer de l'atteinte des objectifs extra-financiers, les ISR poursuivent différentes stratégies qu'on peut grouper sous les trois grandes catégories suivantes : le tamisage pour l'inclusion ou l'exclusion des entreprises dans leurs portefeuilles sur la base de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG¹⁰), l'engagement dans des investissements directs au profit des communautés, et l'activisme (ou engagement) actionnarial.

2.1 Tamisage ou filtres d'investissement

Les filtres utilisés par les gestionnaires de portefeuilles de l'ISR pour pouvoir inclure ou exclure des titres financiers ont évolué au fil du temps reflétant les changements à la fois dans les enjeux et les préoccupations des investisseurs comme dans le cadre légal incitant les entreprises à se comporter de façon plus responsable. Le tableau 1 présente quelques exemples de ces filtres.

Tableau 1 – Quelques exemples de critères d'inclusion ou d'exclusion

Critère	Définition
Alcool	Exclusion ou exclusion partielle des entreprises impliquées dans la production et/ou la distribution ou la promotion de la consommation de boissons alcooliques.
Armement	Exclusion ou exclusion partielle des entreprises dont une part significative des revenus découle de la production et/ou la distribution d'armes militaires ou d'armes à feu ou munitions pour des utilisations civiles.
Jeux	Exclusion ou exclusion partielle des entreprises impliquées dans les jeux de hasard et/ou la production et/ou la distribution des équipements pour les jeux de hasard.
Expériences sur des animaux	Exclusion ou exclusion partielle des entreprises impliquées dans l'utilisation des animaux pour des fins de recherche et développement ou pour la production de produits.
Droits de l'homme	Inclusion des entreprises qui respectent et qui font la promotion des standards en matière des droits de l'homme. Exclusion des entreprises complices dans des violations de droits de l'homme.
Relations de travail	L'inclusion ou l'exclusion d'entreprises sur la base des enjeux de travail, programmes de relations de travail, la distribution des profits, l'implication des employés, la santé et la sécurité, les avantages à la retraite, les relations avec les syndicats, etc.
Impact sur la communauté	L'inclusion ou l'exclusion d'entreprises sur la base des enjeux liés aux dons de charité, support pour un accès abordable au logement, support pour l'éducation, etc.
Durabilité	L'inclusion ou l'exclusion d'entreprises qui cherchent à maximiser la rentabilité financière durable par la gestion des risques sociaux et environnementaux et la minimisation des externalités sociales et environnementales, et l'utilisation efficiente des ressources naturelles.
Environnement	L'inclusion ou l'exclusion d'entreprises sur la base des enjeux liés à l'utilisation de l'énergie, la prévention de la pollution, recyclage, la couche d'ozone, l'utilisation des produits chimiques en agriculture, gestion des déchets dangereux, changements climatiques, émissions de gaz, etc.
Tabac	Exclusion ou exclusion partielle des entreprises impliquées dans la production et/ou la distribution ou la fabrication de produits nécessaires pour la production des produits à base de tabac.

Source : Social Investment Forum, 2012.¹¹

2.2 L'investissement communautaire

Cette stratégie repose sur l'investissement direct ciblant les communautés et les personnes défavorisées. La portée d'un tel investissement est relativement large incluant entre autres l'amélioration de l'accès aux produits bancaires et au financement (microcrédits), le soutien pour l'éducation de base, le démarrage d'entreprises, la création d'emplois, la prévention contre les maladies (sida, malaria, etc.), l'acquisition de logements, etc.

À titre d'illustration pour cette stratégie et même de manière rétrospective, on peut citer l'expérience de la première institution de microcrédit, la Grameen Bank créée par Muhammad Yunus, et qui lui a valu le prix Nobel de la paix en 2006, en plus d'être surnommé le « banquier des pauvres »¹².

2.3 L'activisme actionnarial

Dans cette stratégie, les investisseurs sont des actionnaires actifs qui utilisent leur pouvoir afin de

modifier les politiques et les comportements des entreprises. Différents moyens de pression sont à leur disposition. En tant qu'actionnaire, un investisseur est un associé dans l'entreprise et peut participer à la gestion de celle-ci en faisant prévaloir son droit de vote dans les assemblées générales. De plus, il a la possibilité de prise de positions publiques et de recours à la proposition de résolutions. Aux États-Unis et selon les règles de la Securities Exchange Commission (SEC), un investisseur peut recourir à une résolution s'il détient au moins 2 000 USD en actions ordinaires de l'entreprise ou 1 % de son capital un an avant la date de dépôt de la proposition de résolution. De plus, l'investisseur activiste pourrait entamer des discussions voire des négociations avec la direction de la compagnie afin d'amener cette dernière à s'engager à se comporter de façon plus responsable et durable.

3. PORTRAIT DE L'ISR

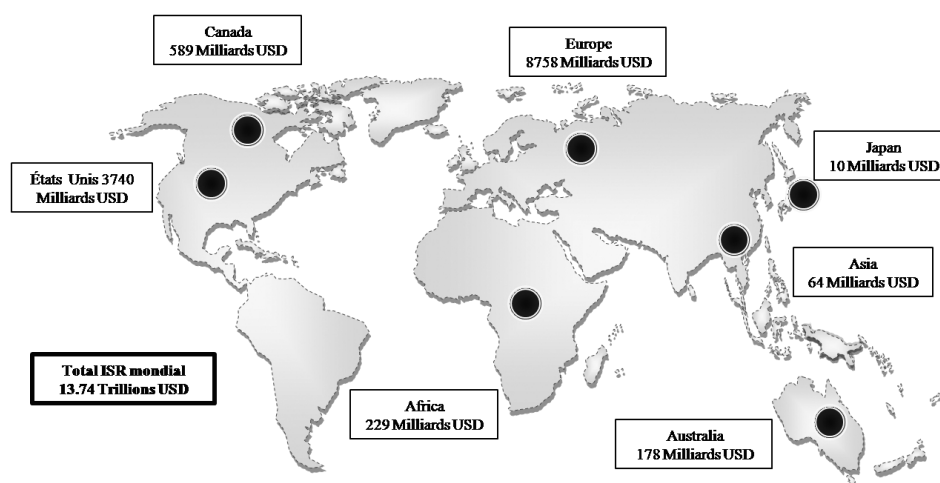
3.1 Le marché mondial de l'ISR

Dans son rapport de 2012, la Global Sustainable Investment Alliance¹³ a évalué le volume des investissements sous une gestion professionnelle et intégrant les considérations environnementales, sociales et de gouvernance à travers le monde à 13.6 trillions USD. Avec cet important montant, l'industrie de l'ISR s'accapare une part signi-

ficative de 21.8 % de l'ensemble des investissements sous une gestion professionnelle.

Au niveau régional, les ISR en Europe, aux États-Unis et au Canada s'élèvent respectivement à 8758, 3740 et 589 milliards USD à la fin de 2011. Ensemble, ces trois régions contrôlent 96 % de l'investissement mondial socialement responsable. La figure 1 reporte la répartition de l'ISR selon les différentes régions du monde.

Figure 1 – L'investissement socialement responsable à travers le monde



Source : Global Sustainable Investment Alliance, 2013.¹⁴

Pour l'ensemble des régions, les statistiques montrent une croissance substantielle de l'ISR. Ainsi par rapport aux données de la fin de l'année 2009, la progression est évaluée à +22.5 % pour l'Europe¹⁵ et +22 % pour les États-Unis¹⁶ alors qu'au Canada¹⁷ la croissance a été de 16 % par rapport à juin 2010. Pour ces mêmes périodes, la croissance de l'ISR a significativement dépassé celle du total des actifs sous une gestion professionnelle pour les trois marchés ce qui témoigne de la continuité de l'engouement des investisseurs pour les produits de cette industrie financière.

Si l'évolution générale et la situation actuelle de l'ISR sont très comparables sur les trois principaux

marchés régionaux, les chiffres agrégés camouflent d'importantes différences quant aux stratégies poursuivies et privilégiées. La section suivante s'attarde sur ces stratégies et les différences qui existent entre le marché américain, européen et canadien.

3.2 Les stratégies de l'ISR à travers le monde

Le tableau 2 récapitule les investissements socialement responsables dans le monde entier selon sept stratégies ainsi que leurs répartitions par région. Ci-après, nous présentons ces stratégies et les principales différences entre les régions du monde.

Tableau 2 – L'ISR par stratégie et par région du monde à la fin de l'année 2011

	ISR*	Japon	Asie	Australie	Afrique	Canada	États-Unis	Europe
L'approche thématique ESG	83	3 %	2.60 %	4.20 %	13.60 %	1.60 %	0 %	74.90 %
L'investissement communautaire ou solidaire ou à impact élevé	89	8.10 %	0 %	1.80 %	2.40 %	5.80 %	69.10 %	12.80 %
Les stratégies de sélection ESG dont le Best-in-Class et ses déclinaisons	1013	0.10 %	0.60 %	0.70 %	0.20 %	0.70 %	61.50 %	36.20 %
Les exclusions normatives	3038	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Les pratiques d'engagement des actionnaires sur les questions de durabilité	4689	0 %	0.90 %	1.30 %	0 %	11.20 %	32.80 %	53.90 %
L'intégration des facteurs ESG dans l'analyse financière	6176	0 %	0.70 %	2.10 %	3.10 %	7.50 %	19.50 %	67.20 %
Les exclusions spécifiques (sectorielles ou autres)	8274	0 %	0.20 %	0.10 %	0.10 %	5.60 %	34.10 %	59.90 %

Source : Global Sustainable Investment Alliance, 2013.¹⁸

* ISR : Investissement socialement responsable en milliards USD. Signalons que le total de cette colonne dépasse largement celui de la figure 1 car les doublons ne sont pas éliminés.

Les exclusions spécifiques

Cette stratégie exclut du fonds ou du portefeuille certains secteurs, entreprises ou pratiques en se basant sur certains critères ESG. Elle est la stratégie la plus utilisée avec un montant global de 8.274 trillions USD.

Bien que cette stratégie soit poursuivie par les investisseurs partout dans le monde, les filtres d'exclusion pratiqués diffèrent selon les régions. Par exemple, si aux États-Unis les filtres les plus

utilisés sont ceux liés aux affaires avec des régimes politiques controversés comme le Soudan et l'Iran, au Canada et en Europe ce sont plutôt ceux qui portent sur les investissements et le financement d'armes controversées comme certaines munitions et les mines antipersonnelles qui sont dominants.

L'intégration des facteurs ESG

Cette approche utilise les informations ESG de l'entreprise pour ajuster les projections financières futures sur lesquelles les gestionnaires de fonds se

basent pour leurs décisions d'investissement. À la fin de l'année 2011, l'ISR global suivant cette stratégie se chiffre à 6.176 trillions USD et constitue l'une des principales approches en Europe, au Canada et en Afrique.

Les pratiques d'engagement et d'exercice des droits de vote

Ici, on fait référence à l'ensemble des pratiques des investisseurs dont l'exercice des droits de vote aux assemblées générales, la proposition de résolutions et le dialogue actionnarial avec les émetteurs en vue de changer les comportements des entreprises. La part de l'ISR mondial selon cette approche s'élève à 4.689 trillions USD.

Par rapport aux autres régions et en termes proportionnels, l'activisme actionnarial est plus commun aux États-Unis et au Canada. Ceci peut s'expliquer, d'une part, par la structure de capital des entreprises qui est moins concentrée qu'ailleurs dans le monde et, d'autre part, par la culture de l'activisme bien ancrée dans toute la société. Ainsi, un nombre important et croissant de résolutions est proposé chaque année aux assemblées générales en Amérique du Nord contre un nombre encore limité en Europe.

Les exclusions normatives

C'est une approche de tamisage (screening) qui identifie et élimine les entreprises dont les pratiques sont en conflit avec ce qui est reconnu comme un comportement d'entreprise généralement acceptable, ou violant une ou plusieurs normes internationales en matière de pratiques ESG. C'est une stratégie qui concerne 3.038 trillions USD de l'ISR mondial et qui est majoritairement pratiquée en Europe et à un niveau beaucoup plus faible en Afrique.

Comme il s'agit d'une stratégie simple, relativement récente et qui permet de compiler plusieurs informations extrafinancières se rapportant aux enjeux ESG, elle est appelée à se développer, et plus particulièrement dans les autres régions que l'Europe où elle n'est pas encore présente.

Les stratégies de sélection ESG dont le « Best-in-Class »

C'est une approche de tamisage positif qui consiste en la sélection des meilleurs investissements selon

une analyse combinant les critères ESG à ceux financiers. Par exemple, dans un univers d'actions ordinaires canadiennes, une stratégie « Best-in-Class » sélectionnera une certaine proportion d'entreprises affichant les meilleures performances sur la base de critères à la fois financiers et de respect de l'environnement.

À la fin de l'année 2011, l'ISR géré selon cette stratégie s'évalue à 1.013 trillions USD. Comparativement aux autres régions, c'est aux États-Unis où cette approche d'investissement durable est la plus préconisée avec une part de 61.5 %.

L'investissement communautaire ou solidaire ou à impact élevé

Ce sont des investissements directs dont l'objectif est de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux. Pour ce faire, ces investissements ciblent des individus et/ou des communautés défavorisées, ou financent des projets avec des impacts sociaux et environnementaux concrets et élevés. C'est dans cette stratégie où on inclut les investissements des fondations qui sont actives, entre autres, dans la promotion de l'éducation, la santé, l'accès au logement et au financement.

L'ISR classé selon cette stratégie ne dépasse pas 89 milliards USD ce qui est relativement faible par rapport aux autres approches d'investissement durable. Avec une part de 69.5 %, c'est aux États-Unis que cette stratégie est la plus populaire.

L'approche thématique ESG

L'approche thématique ESG se concentre sur un ou plusieurs thèmes directement liés au développement durable. Des exemples typiques incluent les énergies renouvelables, les technologies vertes, le changement climatique, les forêts et l'agriculture durable.

L'investissement total sous cette approche se chiffre à 83 milliards USD à la fin de l'année 2011. À l'instar de l'investissement communautaire, l'approche thématique demeure marginale par rapport aux autres stratégies de l'ISR. C'est en Europe, qui représente 75 % de son marché global, où elle est la plus pratiquée par les investisseurs.

Les statistiques concernant les stratégies suivies par l'ISR dans le monde démontrent clairement

des disparités parfois majeures entre les différentes régions. Les produits proposés par cet investissement reflètent, d'une part, les actuels enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance et, d'autre part, les possibilités permises par le cadre légal dans chaque région. Ainsi, la diversité

4. PERSPECTIVES FUTURES ET DÉFIS

Au regard de l'importance de ses encours, de la diversification de ses produits et de la progression de l'institutionnalisation de son mouvement²⁰, l'ISR a encore un avenir ouvert à différentes perspectives. Dans cette section, uniquement deux d'entre elles seront présentées. La première perspective considère la continuité de la situation actuelle alors que la deuxième concerne la généralisation de l'adoption de l'approche ISR par la finance conventionnelle.

Selon le premier scénario, l'ISR va continuer d'exister comme une importante niche de marché qui contrôle une part d'environ 22 % des actifs sous une gestion professionnelle, et qui offre une grande variété de produits financiers. Dans ce cas, la stratégie à suivre consiste en la différenciation par les produits. Une telle stratégie suppose un effort continu d'innovation qui permettrait d'intégrer rapidement les divers enjeux et considérations qui concernent l'investisseur cible.

Selon la deuxième perspective, si la gestion conventionnelle des investissements représente actuellement le courant dominant (mainstream) alors que l'ISR se limite à une niche, dans l'avenir c'est l'approche ISR qui sera généralisée. Bien qu'il soit présentement limité à certains spécialistes, l'ISR est appelé à devenir une pratique courante pour l'analyse et l'investissement financier. En fait, une telle tendance est déjà entamée avec la progression croissante et continue de l'intégration de l'information ESG par différents acteurs de la finance notamment les analystes financiers²¹, les grandes compagnies d'investissement, les fonds mutuels²² et les agences de notation de la qualité des crédits²³.

Si l'ISR a de bonnes perspectives qui lui sont ouvertes, il a aussi de grands défis qui lui sont lancés. Son futur dépend de sa réussite ou son échec à relever ces défis. Dans ce qui suit, nous

culturelle et historique et les différences dans le cadre légal se retrouvent dans l'éventail très diversifié des stratégies ISR et les produits proposés aux investisseurs sensibles aux questions de durabilité.¹⁹

présentons deux principaux problèmes à titre d'illustration.

En outre, et au-delà des différences culturelles, historiques et législatives, ce manque de consensus sur la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise se retrouve dans la diversité des stratégies selon les régions, les pays, les agences de notations, les fonds et les gestionnaires de portefeuilles.

Le premier problème réside dans l'absence d'une théorie de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) selon certains auteurs²⁴ ou le manque d'un consensus sur la définition de ce concept selon d'autres²⁵. Pour un troisième groupe d'auteurs, il s'agit plutôt d'un problème d'opérationnalisation du concept et par conséquent de mesure de la performance sociale²⁶. Ce manque de convergence dans les deux littératures théorique et empirique s'explique d'une part par la multitude des méthodes utilisées par les agences de notation sociale et environnementale²⁷ et d'autre part par la variété des données et des résultats que celles-ci produisent. En outre, et au-delà des différences culturelles, historiques et législatives, ce manque de consensus sur la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise se retrouve dans la diversité des stratégies selon les régions, les pays, les agences de notations, les fonds et les gestionnaires de portefeuilles. Un exemple à cet égard est la divergence des indices de responsabilité sociale. En effet, la même entreprise peut être considérée comme socialement responsable et être intégrée dans un indice alors qu'elle peut être perçue non responsable et par conséquent être exclue d'un autre indice. Ainsi, la comparaison des indices de responsabilité sociale DJSI, FTSE4Good et APSI révèle que seulement 37 % des entreprises sont simultanément incluses ou exclues par les trois indices²⁸. Un autre exemple est le titre de l'entre-

prise Coca-Cola qui fait partie de certains fonds américains parce que cette entreprise fait de généreuses donations à des organisations charitables et aussi pour sa réputation à titre de bon employeur. À l’opposé, d’autres fonds d’investissement excluent Coca-Cola de leur portefeuille à cause du lien entre les boissons gazeuses et les problèmes de surpoids et d’obésité.

En somme et dans la pratique, le grand nombre de produits offerts, la multitude des stratégies et les critères utilisés font l’objet de controverse et peuvent sérieusement freiner l’essor de l’ISR.

Le deuxième problème qui pose un défi à l’ISR est la concentration de la propriété entre les mains des investisseurs institutionnels. Selon le rapport de 2012 de la Global Sustainable Investment Alliance²⁹, les investisseurs institutionnels contrôlent 89 % de l’ISR à travers le monde contre 11 %

pour les investisseurs individuels. En Europe, ces proportions sont encore plus prononcées avec 94 % et 6 % respectivement pour les institutionnels et les particuliers. La situation est relativement différente aux États-Unis où les investisseurs particuliers prennent du terrain et représentent à la fin de l’année 2011 une part de 22 % contre 78 % pour les institutionnels. Ces différentes proportions montrent que la continuité dans la croissance des encours de l’ISR dépend grandement de l’attractivité de cette industrie pour les investisseurs particuliers.

Finalement et compte tenu de l’ensemble de ces défis, les perspectives futures de l’ISR dépendent largement des efforts au niveau de la communication des produits et de la clarification des stratégies qui doivent être déployées pour atteindre davantage d’investisseurs et plus spécifiquement les particuliers.

CONCLUSION

Les stratégies poursuivies par l’investissement socialement responsable sont très variées et ont évolué dans le temps pour refléter et intégrer les différents enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance.

Le présent article a porté sur l’évolution de l’investissement socialement responsable et a décrit son portait actuel à travers le monde ainsi que ses perspectives futures. Avec un encours global de 13.6 trillions USD, l’ISR contrôle environ 22 % des actifs sous une gestion professionnelle. Sa croissance annuelle dépasse celle de l’ensemble de l’univers d’investissement professionnel, et ce, même pendant la dernière période de crise de 2007 à 2010. Les stratégies poursuivies par l’investissement socialement responsable sont très variées et ont évolué dans le temps pour refléter et intégrer les différents enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance.

La vue d’ensemble qui se dégage de cette analyse ouvre la porte à de nouvelles perspectives au cours des prochaines années. Deux scénarios ont été

identifiés, soit la continuité de la situation actuelle du marché de l’ISR comme une niche, soit la généralisation de l’adoption de l’approche ISR par la finance conventionnelle. Toutefois, ces perspectives et particulièrement la deuxième sont tributaires de la réussite à relever de grands défis. Deux principaux problèmes ont été soulevés, et qui sont, d’une part, la clarification du concept théorique de la responsabilité sociale de l’entreprise et de son opérationnalisation et, d’autre part, la faible présence de l’ISR dans les portefeuilles des investisseurs particuliers.

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹On peut distinguer plusieurs autres parties prenantes de l’entreprise notamment les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté, l’environnement, les partenaires, les ONG, etc.

²Social Investment Organisation, (2012). “Canadian Socially Responsible Investment Review 2012”, <http://riacanada.ca/wp-content/uploads/CSRIR-2012-English.pdf>.

³Vyvyan, V., Ng, C. et Brimble, M. (2007). Socially Responsible Investing: The Green Attitudes and Grey Choices of Australian Investors. Corporate Governance: An International Review, Vol 15, n° 2, p. 370-381.

⁴La Bible, L'Exode 22 :25 « Si tu prêtes de l'argent à mon peuple, au pauvre qui est avec toi, tu ne seras point à son égard comme un créancier, tu n'exigeras de lui point d'intérêt. » Deutéronome 23 :19-20 « Tu n'exigeras de ton frère aucun intérêt ni pour argent, ni pour vivres, ni pour rien de ce qui se prête à intérêt. Tu pourras tirer un intérêt de l'étranger, mais tu n'en tireras point de ton frère ».

⁵La Bible, Luc 6:34-35 « Et si vous prêtez à ceux de qui vous espérez recevoir, quel gré vous en saura-t-on? Les pécheurs aussi prêtent aux pécheurs, afin de recevoir la pareille. »

⁶La condamnation a été levée par le Vatican en 1917. Codex iuris canonici, c.1735.

⁷Le Coran, Sourate 3 (Al-Imran) verset 130 « Ô les croyants! Ne pratiquez pas l'usure en multipliant démesurément votre capital. Et craignez Allah afin que vous réussissiez! ». Le Coran, Sourate 2 (Al-Baqarah) verset 278. « Ô vous qui croyez! Craignez votre Seigneur et renoncez à tout reliquat d'intérêt usuraire, si vous êtes des croyants sincères! ».

⁸Eurosif, (2012). European SRI Study. http://www.investmenteurope.net/digital_assets/5925/2570912_eurosif_sri_study_low-res.pdf

⁹On peut citer les mouvements contre les guerres (dont la guerre au Vietnam), contre l'industrie de tabac, contre l'apartheid en Afrique du Sud, environnementalistes, de commerce équitable, altermondialistes, etc.

¹⁰ESG pour Environnement, Social et Gouvernance.

¹¹Ussif, (2012). Report on sustainable and responsible investing trends in the United States 2012. http://www.ussif.org/files/Publications/12_Trends_Exec_Summary.pdf.

¹²Le Monde diplomatique, 16 octobre (2006). « Banquier des pauvres ».

¹³Global Sustainable Investment Alliance, (2013). 2012 Global sustainable investment review.

¹⁴Global Sustainable Investment Alliance, (2013). 2012 Global sustainable investment review.

¹⁵Eurosif, (2012). European SRI Study. http://www.investmenteurope.net/digital_assets/5925/2570912_eurosif_sri_study_low-res.pdf.

¹⁶Ussif, (2012). Report on sustainable and responsible investing trends in the United States 2012. http://www.ussif.org/files/Publications/12_Trends_Exec_Summary.pdf

¹⁷Social Investment Organisation, (2012). Canadian socially responsible investment review 2012.

¹⁸Global Sustainable Investment Alliance, (2013). 2012 Global sustainable investment review.

¹⁹Turcotte, M.F. (2004). « L'industrie financière et les fonds responsables : tutti frutti et devenir » In D.G. Tremblay et D. Rolland (Éds.), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable; quels enjeux? Presses de l'Université du Québec.

²⁰L'institutionnalisation avec la création de plusieurs organisations notamment USSIF aux États-Unis, SIO au Canada. EURSIF en Europe, etc.

²¹Ioannou, I., et Serafeim, G., (2010). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations. HBS working paper at http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-017_0382b262-a30f-480e-9a8c-daa953550b23.pdf

²²Derwall, J. et Kees C.G. Koedijk, (2009). Socially Responsible Fixed-Income Funds. Journal of Business Finance & Accounting, 36, 210-229.

²³Attig, N., El Ghoul, S. Guedhami, O. et Suh, J., (2014). Corporate Social Responsibility and credit ratings. Working paper at: http://www.fma.org/Luxembourg/Papers/CSR_RATING_FMA.pdf.

²⁴Griffin, J.J., (2000). Corporate Social performance: Research direction for the 21st Century. Business and Society, 39(4), 479-491. Rowley, T. et Berman, S., (2000). A Brand New Brand of corporate social performance, Business and Society, 39(4), 397-418.

²⁵Gendron, C., (2004). Finance responsable et responsabilité sociale des entreprises : vers une régulation de 3^e type? In D.G. Tremblay et D. Rolland (Éds.), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable; quels enjeux?, Presses de l'Université du Québec, p.79-94.

²⁶Allouche, J. et Laroche, P., (2005a). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Actes du colloque organisé par CREFIGE et CERIT (Nancy), 17-19 mars. Allouche, J. et Laroche, P., (2005b). A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. Revue de Gestion des Ressources Humaines 57, 18-40.

²⁷Gendron, C., (2004). Finance responsable et responsabilité sociale des entreprises : vers une régulation de 3^e type? In D.G. Tremblay et D. Rolland (Éds.), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable; quels enjeux?, Presses de l'Université du Québec, p.79-94.

²⁸Gendron, C., (2004). Finance responsable et responsabilité sociale des entreprises : vers une régulation de 3^e type? dans D.G. Tremblay et D. Rolland (Éds.), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable; quels enjeux?, Presses de l'Université du Québec, p.79-94.

²⁹Global Sustainable Investment Alliance, (2013). 2012 Global sustainable investment review.

2014 69-2 PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département
des relations industrielles de l'Université Laval

ARTICLES

From "Canadians First" to "Workers Unite":
Evolving Union Narratives of Migrant Workers

JASON FOSTER

La négociation d'une entente collective en marge
du *Code du travail*: le cas d'un collège privé

MÉLANIE GAGNON ET CATHERINE LE CAPITAINE

Licensing Requirements and Occupation Mobility
among Highly Skilled New Immigrants in Canada

RUPA BANERJEE AND MAI PHAN

Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle
et comportement de partage des connaissances

NIZAR MANSOUR, CHIRAZ SAIDANI, MALEK SAHI ET SAMIA LAAROUSSI

The Transformation of Employment Regulation in Greece:
Towards a Dysfunctional Liberal Market Economy?

ANDREAS KORNELAKIS AND HOREN VOSKERITSIAN

Les effets possibles de la formation sur la productivité :
l'apport de données longitudinales

AMÉLIE BERNIER

Collective Regulation and Working Women
in New Zealand and Fiji

JANE PARKER AND JAMES ARROWSMITH

FORUM : Invitation aux débats / Debates

EDITORIAL DE PAUL-ANDRÉ LAPOINTE

From Theory and Research, to Policy and Practice
in Work and Employment—and Beyond?

De la théorie et de la recherche à la politique et
à la pratique dans le travail et l'emploi — et au-delà?

HARRY ARTHURS

Debate on a book / Débat autour d'un ouvrage

*Constitutional Labour Rights in Canada:
Farm Workers and the Fraser Case*

Labour Rights and Union Strategies – DONALD SWARTZ

A Critical Review – ROY ADAMS

Precarious, Peripheral and Unfree Workers – TRAVIS FAST

A Response – FAY FARADAY AND ERIC TUCKER

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Erudit :
www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés, les résumés
d'articles ou pour vous abonner
à la version papier, visitez notre
site Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line
on Erudit website at:
www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online
version, please contact Erudit.

Visit our website for contents
listings, abstracts, or to
subscribe to the print edition:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rit.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca

La responsabilité sociétale des professionnels à l'horizon du développement

Jeanne Simard et Marc-André Morency^a

Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

La crise financière, politique et sociale qui sévit de par le monde depuis l'été 2007 n'a pas manqué de susciter, selon divers sondages nationaux et internationaux, un effritement de la confiance du public envers les institutions de régulation et les organisations privées.

La crise financière, politique et sociale qui sévit de par le monde depuis l'été 2007 n'a pas manqué de susciter, selon divers sondages nationaux et internationaux, un effritement de la confiance du public envers les institutions de régulation et les organisations privées. Au quotidien, les médias témoignent de vastes mouvements d'indignation et de contestation réclamant une meilleure gouvernance, une démocratie plus participative, une croissance pérenne, une diminution des inégalités, bref un véritable développement collectif. Ces sondages révèlent qu'il se produit une distance croissante entre les citoyens et une classe dirigeante dont font partie de nombreux professionnels^b. Au Québec, les ordres professionnels ont d'ailleurs été interpellés, d'une manière plutôt inconfortable, lors de commissions publiques d'enquête, comme la Commission Charbonneau visant l'industrie de la construction et la Commission Bastarache sur le processus de nomination des juges de la province.

Cette crise de confiance trouve aussi à s'alimenter dans les risques collectifs nouveaux qu'entraînent les avancées rapides de la science et de la technologie. Comment doit-on aborder des risques certes souvent difficiles à anticiper au temps présent, mais dont la concrétisation pourrait entraîner des effets graves et irréversibles pour la santé et l'environnement des générations présentes et futures?

Ces interrogations et remises en question qui touchent les plans politique, organisationnel et technologique, invitent, à l'occasion du 40^e anniversaire du système professionnel québécois en 2014, à poursuivre la réflexion sur la responsabilité des 366 000 professionnels au Québec à l'égard du développement des personnes, des organisations et des collectivités. Doivent-ils et peuvent-ils être encore des animateurs dans leurs organisations et communautés, contribuant à réduire les inégalités, les injustices? Sont-ils suffisamment outillés sur les plans éthique, théorique et pratique, pour aborder les défis collectifs et proposer des choix devant les nombreuses rationalités, les complexités qui s'offrent à notre regard? Quelle est l'ampleur de leurs responsabilités eu égard aux problématiques de gouvernance des sociétés et des organisations? Les professionnels font-ils toujours partie de la classe dirigeante ou ne sont-ils plus que des travailleurs salariés comme les autres, assujettis à leurs fonctions immédiates?

Après avoir rappelé la diversité des responsabilités du professionnel, nous verrons que les dimensions de l'action professionnelle responsable composent une pyramide de capacités comportant cinq paliers. Les professionnels se mobilisent à divers niveaux de prestation; ils participent dans le meilleur des cas à l'élaboration d'une nouvelle *gouvernance démocratique du développement*. Cela a pour implication que d'autres outils d'intervention que le contrôle et la surveillance doivent se trouver progressivement mobilisés afin d'ancrer la responsabilité sociétale au cœur de l'identité professionnelle. On devra en constater l'influence dans la formation initiale et continue, dans les dispositifs juridiques visant les ordres professionnels et les organisations publiques ou

privées, dans les activités d'accompagnement en matière de délibération éthique. C'est dans ce plus large contexte que se réaliserait le renouvellement du professionnalisme. À défaut de

quoi, le statut de « professionnel » pourrait se dissoudre dans la subordination commune aux salariés, dans un cadre global demeurant hors de contrôle.

1. LES RESPONSABILITÉS DU PROFESSIONNEL : UN PHÉNOMÈNE MULTIDIMENSIONNEL

Comme des pelures d'oignon, les différents ordres de responsabilité se superposent en fonction de la complexité d'une tâche, du nombre d'intervenants impliqués. Un professionnel doit articuler dans sa pratique des responsabilités professionnelles, civiles, pénales (ou criminelles) et sociétales.

Que signifie être responsable de ses actes? Le terme *responsable*, du latin *respondere*, signifie : « qui assume les conséquences de ses actes », « être imputable quant aux effets de ses actes ». La responsabilité se présente comme un concept central affectant toute prise de décision animée par un professionnel. Mais elle peut différer selon que l'environnement est déterminé, sans surprise, maîtrisable, « probable » ou complexe et incertain, ce qui ne manque pas d'arriver fréquemment dans l'environnement actuel. Comme des pelures d'oignon, les différents ordres de responsabilité se superposent en fonction de la complexité d'une tâche, du nombre d'intervenants impliqués. Un professionnel doit articuler dans sa pratique des responsabilités professionnelles, civiles, pénales (ou criminelles) et sociétales.

À la base, le professionnel doit assumer les responsabilités liées à son statut, à son rôle; c'est ce que prévoient au Québec le Code des professions et divers règlements, dont les codes de déontologie. On y trouve énoncés des devoirs de confidentialité, de secret professionnel, d'intégrité, de non-conflit d'intérêts, d'honoraires raisonnables, de diligence, d'accessibilité des dossiers, de publicité, de bonne relation avec l'Ordre et les confrères, etc. Nos professionnels reçoivent de l'autorité étatique le privilège d'être les acteurs d'une mission de protection du public. Pris en défaut, le professionnel sera convoqué et diversement sanctionné par un comité de discipline de sa profession, qu'il se soit produit ou non des conséquences préjudiciables pour un client ou un patient.

Le professionnel peut également se voir imputer une responsabilité pénale et même criminelle en cas de conduite contraire à l'intérêt général « mettant en danger la stabilité de l'ordre public et entraînant donc un préjudice qui transcende l'individu pour atteindre le groupe social tout entier »¹. Ce type de responsabilité se traduit par la condamnation d'un tort grave causé aux biens, à l'environnement ou aux personnes, ainsi que des mesures d'indemnisation et de répression : il y aura, le cas échéant, obligation de restituer les biens dans l'état antérieur au méfait; dans les cas les plus graves, il pourra même y avoir une peine d'emprisonnement.

Le professionnel doit assumer en outre les devoirs et obligations prévus dans ses promesses contractuelles et dans différentes lois civiles ou usages. Advenant un manquement à ces obligations, le professionnel peut voir sa responsabilité civile engagée et, par conséquent, être tenu de réparer le dommage matériel, corporel ou moral subi par un tiers. La responsabilité civile traditionnelle suppose réunis trois ingrédients : un acte fautif, un dommage et un lien entre l'acte et le dommage. Au contraire de la responsabilité disciplinaire, « il n'y aura déclaration de faute professionnelle que si un geste ou une omission cause un dommage à autrui et si la preuve démontre que le professionnel n'a pas pris les moyens à sa disposition pour éviter ce dommage »^c.

Enfin, toutes ces responsabilités juridiques nous rappellent, chacune à leur façon, qu'il y a bien encore une dimension supplémentaire essentielle que doivent avoir à l'esprit les professionnels. Il s'agit de cet engagement beaucoup, plus large, de loyauté, de considération, qu'ils doivent assumer vis-à-vis la société, l'environnement et les parties prenantes. Le professeur-éthicien Georges Legault souligne l'importance, voire la centralité de cette dimension :

[...] une société se structure grâce aux professionnels et au travail professionnel, qui

assure la qualité du vivre ensemble. Cette responsabilité sociale du professionnel devrait être au cœur de « l'identité professionnelle »².

Pour le professionnel, l'horizon de l'intervention sociétale paraît large, complexe, de telle sorte qu'une telle obligation de responsabilité se définit plus difficilement ou moins concrètement, tellement les impacts peuvent être diversifiés. Est-ce qu'une action, un projet auront un impact sur l'environnement, la santé, le bien-être d'une collectivité? Est-ce que les générations futures seront capables de vivre avec un tel projet, une telle décision?

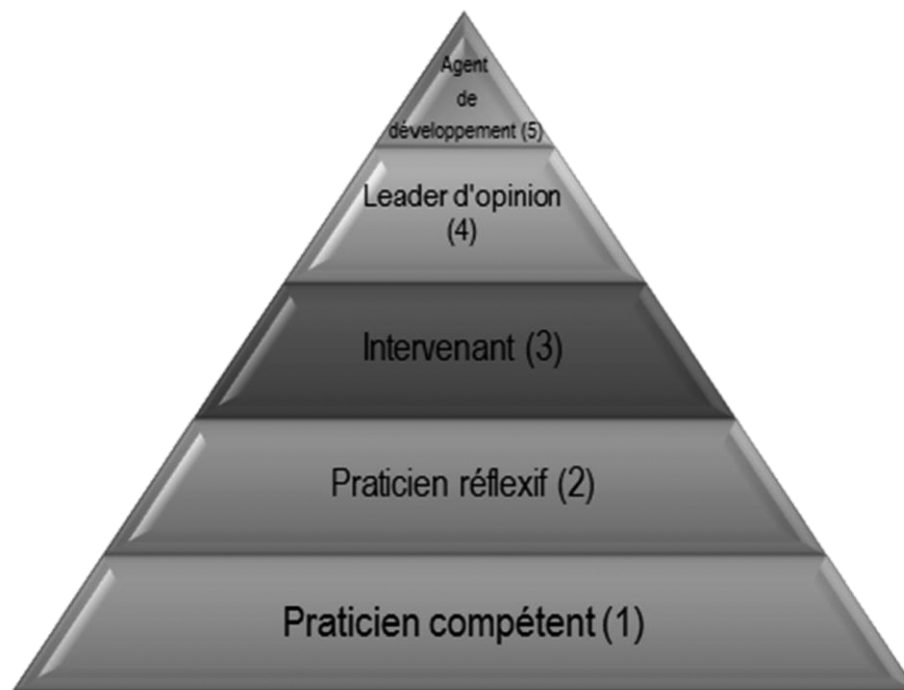
2. LES DIFFÉRENTES FIGURES DU PROFESSIONNEL RESPONSABLE

L'analyse sociologique doit fréquemment recourir à un instrument classificatoire, la typologie, afin de grouper les variantes d'une problématique. Nous proposons de distinguer cinq types pour représenter les différentes qualifications que devra ou pourra acquérir en carrière le professionnel. Ces types décrivent le cheminement progressif que parcourt un professionnel

Le mouvement vers la « responsabilité sociétale » chez les professionnels représente un paradigme complexe qui s'oppose directement aux dérives et aux automatismes qu'engendrent les agents de marché laissés à eux-mêmes. Il invite à renouer avec la solidarité, la fraternité, avec un idéal démocratique, c'est-à-dire avec cette « capacité collective de définir un destin commun » plutôt que laisser champ libre aux intérêts individuels purement économiques. Le professionnel doit en ce cas de figure acquérir différentes capacités tout au long de sa carrière. C'est ce que précise la suite de notre analyse.

à compter de sa diplomation, lorsqu'il vise l'atteinte des plus hauts niveaux de qualification et de performance. Un professionnel peut élargir sans cesse le cercle de ses interventions au sein de sa société d'appartenance, jusqu'à pouvoir intervenir au plan stratégique, au sein des circuits d'influence.

Schéma 1 – Les différentes figures du professionnel responsable



Premier palier – le praticien compétent

Au départ, le professionnel doit se présenter comme un praticien bien formé recevant, au terme d'examens approfondis de la formation initiale, une habilitation lui permettant de pratiquer, selon des standards bien définis reconnus comme tels par les pairs, un ensemble de prestations de services personnels, soit à titre partagé, soit à titre exclusif. Bien faire son travail à ce palier lui impose « d'être en mesure de donner une réponse techniquement performante à un problème; être compétent, c'est mobiliser le savoir-faire le plus approprié à une situation »³. Comte-Sponville précise : « Être incompetent quand on a du pouvoir, c'est toujours faire preuve d'irresponsabilité. »⁴

Un professionnel se doit de maintenir cette qualification, que ce soit par voie de formation continue ou par l'étude personnelle des progrès dans la pratique, et ce, jusqu'au niveau de la spécialisation. Le rôle des ordres professionnels vise *a minima* le maintien de ce standard sur le plan de la protection des clients, en spécifiant les formations requises et en déployant des mesures *a posteriori* de vérification et de sanction. Tous les codes de déontologie professionnelle prévoient de nombreuses dispositions à cet effet. À titre d'exemple, le nouveau *Code de déontologie des administrateurs agréés du Québec*, adopté en 2014, spécifie que « l'administrateur agréé doit exercer sa profession selon les normes généralement reconnues par les sciences et la pratique de l'administration. À cette fin, il doit veiller au perfectionnement de ses habiletés et à la mise à jour de ses connaissances ». De plus, « il doit, avant d'accepter de rendre des services professionnels, tenir compte des limites de ses aptitudes, de ses habiletés, de ses connaissances ainsi que des moyens dont il dispose ».

Deuxième palier – le praticien réflexif

Un professionnel qui avance dans sa carrière considère que sa pratique est plus qu'une simple application d'un savoir homologué, le standard d'une profession dans une situation donnée. Devant des attentes plus complexes de son ordre ou de la société, il tend à acquérir d'autres habiletés mobilisant des formes plus sophistiquées de réflexivité, une maîtrise langagière supérieure. C'est alors que l'éthique et le travail

coopératif *in situ* prennent davantage de place, tout comme la capacité d'innover et d'évaluer les pratiques novatrices. Le professionnel se présente alors comme un « praticien réflexif »⁵.

Sur un plan concret, l'intervention professionnelle réflexive se traduit par le fait que le praticien peut déployer une capacité de converser pleinement de la situation avec ses clients et les accompagner dans un processus de coapprentissage.

Sur un plan concret, l'intervention professionnelle réflexive se traduit par le fait que le praticien peut déployer une capacité de converser pleinement de la situation avec ses clients et les accompagner dans un processus de coapprentissage. La relation avec le client peut se modifier de façon à l'impliquer durablement dans la solution du problème à l'origine de la consultation.

Quand le médecin nomme le mal qui nous atteint, il construit un rapport symbolique à notre corps, il le transporte dans un univers de sens qui n'est pas celui du pur vécu immédiat : il le met en mots, lui permet d'accéder à la parole et à l'échange verbal. Alors le patient ne fait pas que subir sa douleur, il apprend à la connaître, à l'intégrer dans son identité personnelle, et, peut-être, à en faire un protagoniste de son action dans le monde⁶.

Le Barreau du Québec a ainsi constaté que la population apprécie ou valorise de plus en plus ce type de pratique, une situation qui oblige l'avocat à entamer une réflexion en profondeur sur ses méthodes de travail, à développer de nouveaux outils. Pour le Bâtonnier du Québec,

« C'est ce qu'on appelle l'*empowerment*. Les citoyens veulent faire partie de la solution. Ils n'acceptent plus, comme auparavant, l'autorité des avocats sans rien dire ni rien comprendre. [...] Nous ne pouvons plus dire comme auparavant: "Laisse-moi ton dossier, je m'en occupe". Les clients, désormais, veulent être associés à toutes les étapes du dossier, quand ils

ne veulent pas tout simplement s'en occuper eux-mêmes »⁷.

On constate que la plupart des codes de déontologie des ordres professionnels obligent maintenant de développer cette étroite collaboration avec les clients, cette commune réflexion. À titre d'exemple, le *Code de déontologie des administrateurs agréés* mentionne qu'« en plus des avis et des conseils, l'administrateur agréé doit fournir à son client les explications nécessaires à la compréhension et à l'appréciation des services qu'il lui rend » ou encore qu'il « doit rendre compte à son client lorsque celui-ci le requiert ». C'est en fait une condition du maintien du lien de confiance entre le client et le professionnel.

Au-delà de la relation avec le client, le praticien réflexif commence à aborder des problématiques de développement. Il peut, par exemple, œuvrer à améliorer les performances énergétiques et sociales de son organisation, mettre en place une meilleure conciliation travail-famille, ou encore porter une attention toute particulière comme mentor au bien-être de jeunes professionnels se joignant à l'organisation. Enfin, dans un contexte plus global et comme le prescrivent la plupart des codes de déontologie, le praticien réflexif cherche à saisir les impacts « prévisibles » de ses actions, de ses projets et celles de ses pairs sur la société. « Compte tenu de son expertise, il [le professionnel] est, en effet, bien souvent le seul, avec ses pairs, à pouvoir juger convenablement des risques associés à son activité »⁸. Il devient capable de prudence^d. La compréhension du professionnel réflexif doit alors se nourrir de considérations complémentaires, multidisciplinaires, de préoccupations sociétales.

Troisième palier – l'intervenant

Le praticien, comme intervenant, réfléchit aux causes structurelles à l'origine de problèmes se présentant dans le cadre de sa pratique. S'il considère par exemple la situation d'un groupe qui ne reçoit pas les soins et l'attention que requiert leur condition, il peut participer à un mouvement, à un groupe, voire inventer un instrument d'intervention⁹. Ces intervenants

professionnels font la promotion d'approches de droit social, de santé publique, d'une saine alimentation, de l'exercice physique; ils font la critique de la malbouffe, promeuvent l'éducation populaire au moyen des médias, créent de nouvelles approches thérapeutiques à l'égard de clientèles de jeunes, en pédiatrie par exemple, etc.^e Le nouveau code de déontologie des administrateurs agréés précise que « l'administrateur agréé doit favoriser les mesures d'éducation et d'information dans les domaines où il exerce sa profession. Il doit également favoriser toute mesure susceptible d'encourager la prise en compte de l'éthique dans les processus décisionnels ».

Ces interventions peuvent résulter d'initiatives personnelles ou de groupe, et le cas échéant, de plans d'urgence établis par des autorités locales, régionales ou nationales. On se trouve à rejoindre de vastes opérations de développement sur le plan national ou international (lutte à la malaria, à la grippe aviaire, etc.)^f. Les organisations professionnelles de type « sans frontières » en offrent des exemples multiples dans l'actualité^g.

Ce qui vaut pour les professionnels s'applique *mutatis mutandis* aux ordres comme institutions publiques les représentant. Le président de l'Office des professions a rappelé que la mission de protection du public dont sont investis les ordres professionnels comporte une dimension sociétale. « Les ordres professionnels apportent un éclairage sur les enjeux de société »¹⁰. On exhorte les ordres à s'ouvrir davantage à la communication publique, à ne pas confiner leur devoir de protection du public à la discipline et à la surveillance des membres. On insiste sur le rôle des ordres dans le maintien de la confiance comme élément central pour le système professionnel. En 2013, lors d'une allocution à l'occasion d'une journée de réflexion sur la gouvernance du Barreau du Québec, le président de l'Office déclare qu'il est de ceux « qui croient que la société a besoin que les institutions du système professionnel s'impliquent dans les débats publics et que les ordres ont avantage à jouer leur rôle sociétal pour contribuer à jalonner son évolution »¹¹. Il rappelle que la valeur centrale qui sous-tend la mission de protection

du public confiée aux ordres professionnels est le bien commun et que, quarante ans après l'adoption du *Code des professions*, il est essentiel de réaffirmer et de se réapproprier cet objectif premier, de s'assurer que le public comprenne bien cet objectif, pour que la confiance envers le système s'accroisse. L'Office a profité de la révision en cours de la loi-cadre pour rappeler aux ordres de s'assurer que la « prévention » demeure au cœur de leurs actions, voire de la communication avec le public.

Quatrième palier – le leader d'opinion

Le professionnel peut intervenir, comme leader d'opinion, à ce titre, lorsqu'un changement dans les perceptions est nécessaire chez une portion importante de ses confrères ou de la population, par exemple, dans les cas de discrimination, de mal-perception de l'origine ou du traitement d'un problème sanitaire, etc. Un professionnel qui atteint la maturité dans son art jouira d'une certaine crédibilité supplémentaire du fait de sa position, de sa formation, de ses relations dans la communauté^h. S'il se trouve bien intégré dans cette communauté, voire reconnu comme un chef de file parmi ses pairs et qu'il s'exprime dans l'espace public, il aura la capacité de faire avancer des conceptions, des définitions de situation, d'en déplacer d'autres, dans la conscience collective.

Ce phénomène de diffusion accéléré des idées, des innovations, est d'autant plus accentué qu'il se trouve relayé par les médias de masse ou par les nouveaux médias¹². On a pu observer et formaliser ces phénomènes accélérateurs de changements sociaux. Le sociologue James Coleman a pu démontrer que les médecins bien considérés par leurs collègues, et pionniers de nouvelles pratiques médicales dans leur milieu, amenaient des changements à se produire plus rapidement¹³. Il s'agit là d'un phénomène de portée générale qui s'applique *mutatis mutandis* aux autres catégories de professionnels. Rapidité et changement signifient que l'on assistera à des réalisations et à des coûts de mise en place bien moins onéreux. Les professionnels, dans ces questions de développement, font une différence soit en accélérant les changements, soit en étant impliqués dans le freinage que subira la

collectivité du fait de leur résistance au changement.

Cinquième palier – l'agent de développement

La contribution intellectuelle du professionnel peut accroître l'intelligence des problématiques collectives et contribuer à transformer les cadres institutionnels qui sont très précisément la substance du développementⁱ. Un tel professionnel devient capable de définir de nouvelles stratégies, de modifier les conditions de la gouvernance, l'équilibre des finances publiques, etc. Le développement qui se produit alors pourra stimuler une croissance durable, une expansion économique mieux orientée. Lorsque de telles contributions professionnelles se généralisent, dans un espace critique, et avec l'assentiment des citoyens, la démocratie se déploie alors concrètement, non pas comme une simple représentation théorique ou dogmatique de l'État, mais comme réalité vécue par cette collectivité. Afin de ne pas engendrer une polarisation de professionnels en conflit, qui à la limite neutraliserait les efforts, problème qui n'avait pas échappé à Schön¹⁴, il convient de former aux approches médiatrices ou collaboratives: on trouvera plus facilement des solutions à des problèmes de société qui divisent profondément l'opinionⁱ. Depuis les années 60, les régions du Québec ont pu profiter d'approches de concertation et de coopération, au sein de conseils régionaux, de sociétés de diversification économique, de conseils régionaux des élus, réunissant des représentants des divers corps sociaux, syndicaux, patronaux, municipaux, de toutes allégeances politiques, de milieux urbains et ruraux, etc. De nombreux professionnels et agents de développement y ont trouvé l'occasion de faire valoir et d'y accroître leur capacité de travail interdisciplinaire.

En synthèse, ces figures plus complexes de responsabilité en matière de travail professionnel contribuent à améliorer la capacité d'autonomie des citoyens, font en sorte qu'ils soient plus en mesure de mener leur vie, de se responsabiliser, de s'émanciper, au lieu de devenir des mineurs ou des assistés, dépendants d'une « expertise » quelconque. Dans un pareil contexte, la figure du « grand leader omnipotent » perd sa place au profit d'une intelligence qui se veut un attribut de la

collectivité, maîtresse de sa destinée, comme cela a précédemment été défini¹⁵. Essentiellement, les professionnels sont appelés à devenir des animateurs de la prise de conscience et du débat public^k. Les méthodes traditionnelles de prise en charge, voire d'infantilisation, perdent leur emprise

CONCLUSION

La crise en cours montre à nouveau qu'on ne peut plus, en conscience, considérer comme automatique le progrès social, comme s'il pouvait être une simple résultante du bon fonctionnement d'activités marchandes laissées à elles-mêmes. Il nous a paru utile, voire impératif, de jeter un regard attentif aux conditions et modèles permettant aux professionnels d'exercer de façon responsable et d'assumer pleinement leur rôle social dans un contexte de plus en plus global. Cette responsabilité a le caractère d'un appel, d'une mission qui implique un comportement à la fois transparent et éthiquement orienté à un véritable développement, au respect des lois en vigueur, en cohérence avec les normes internationales émergentes.

Sur un plan stratégique, force est de constater l'existence de diverses contraintes à la prise en compte de tout ce spectre de la responsabilité par les professionnels, ceux-ci n'ayant pas tous la même conscience des enjeux ni la même habileté dans la maîtrise éventuelle de toutes ces figures d'activité. Comme Luc Bégin le fait remarquer, « ce n'est pas tout le monde qui arrivera à adopter un point de vue suffisamment décentré de sa propre personne pour percevoir les impacts possibles de sa décision sur les autres personnes concernées; certains n'arriveront même pas à réaliser qu'il se pose en effet un problème d'ordre éthique dans cette situation »¹⁶.

La formation initiale dispensée dans les universités devra se fonder sur la reliance, sur la coopération des disciplines, pour avoir prise sur les grands défis actuels en matière de développement. La formation continue des professionnels doit pouvoir conjuguer les savoirs de diverses disciplines pour réussir les mises à jour qui s'imposent.

dans de tels contextes. Le développement entraîne ainsi une évolution des formes de démocratie. Développement et démocratie vont de pair : un professionnel sait reconnaître les lacunes existantes, s'indigner lui aussi et contribuer à l'essor collectif.

Le monde de l'éducation et de la formation professionnelle se trouve lui-même mis en question dans cette problématique. En matière de formation initiale, de formation continue, les silos disciplinaires, les formations professionnelles cloisonnées dans l'université, opposent encore un lourd obstacle aux diverses formes de transversalité, privant le futur professionnel d'une vision et d'une compréhension globales des problèmes individuels et collectifs. Les solutions et les approches innovantes réclamées par la critique aux fins de répondre à la complexité du réel peuvent difficilement y être incorporées. Comme le mentionne Edgar Morin, « tant que nous ne relions pas les connaissances selon les principes de la connaissance complexe, nous restons incapables de connaître le tissu commun des choses : nous ne voyons que les fils séparés d'une tapisserie »¹⁷. La formation initiale dispensée dans les universités devra se fonder sur la reliance, sur la coopération des disciplines, pour avoir prise sur les grands défis actuels en matière de développement. La formation continue des professionnels doit pouvoir conjuguer les savoirs de diverses disciplines pour réussir les mises à jour qui s'imposent. Un espace interprofessionnel de réflexion à cet égard devrait être institutionnalisé. Il pourrait comporter un dispositif de *counselling* en éthique et en intervention visant à aider les professionnels désirant contribuer plus activement à l'amélioration du vivre ensemble de la société et agir comme agents de changement. Ce *counselling* paraît d'autant plus nécessaire que, contraint par son triple statut, le professionnel, souvent salarié et toujours citoyen, peut trouver difficile de conjuguer ses obligations déontologiques et éthiques professionnelles, les obligations de loyauté envers son organisation définies par le contrat de travail, les règlements de régie interne et les soi-disant « codes d'éthique ». Les exigences et les contrôles organisationnels peuvent être très pointilleux. L'observation des

milieux de travail permet de repérer un certain nombre de problèmes, de tension et d'anxiété relativement à ces contraintes. Le professionnel salarié doit lutter pour conserver l'autonomie d'exécution et de jugement nécessaire à l'exercice du haut niveau de développement moral que réclament ses diverses responsabilités envers la société. Comme l'ont dénoncé Sumantra Ghoshal et Jeffrey Pfeffer, la « théorie de l'agence » n'a pas cessé de créer un environnement paranoïde dans les organisations¹⁸.

Face aux nombreuses exigences, le professionnel se trouve être un acteur social en transformation; idéalement, il assumera un comportement reconnaissant l'universalité du « vivre ensemble », la condition humaine elle-même. Cela l'amènera graduellement à assumer des situations de plus en plus complexes, requérant des approches multidisciplinaires, la collaboration interprofessionnelle, une capacité d'improvisation créatrice¹⁹. Une telle prise de conscience conjuguera passion, courage, humilité, amour de la connaissance et du prochain. Cela répondra alors au vœu formulé dès 1966 par le président fondateur du Conseil interprofessionnel du Québec, Jules Deschênes, voulant que le professionnel s'intéresse à la chose publique et y contribue activement²⁰. Le professionnel a la responsabilité, pour emprunter les mots de Malarewicz, de « redonner une dimension humaine et solidaire à la vie sociale, comme une réponse possible face à l'anonymat de la globalisation²¹ ».■

Face aux nombreuses exigences, le professionnel se trouve être un acteur social en transformation; idéalement, il assumera un comportement reconnaissant l'universalité du « vivre ensemble », la condition humaine elle-même.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹Baudouin, Jean-Louis et Patrice Deslauriers (2007), *La responsabilité civile*, 7^e édition, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 43.
- ²Legault, Georges (2004), « Identités et valeurs professionnelles », *Colloque national, 30^e anniversaire du Code des professions et du système professionnel*, organisé par le Conseil interprofessionnel du Québec, Montréal le 10 et 11 novembre 2004 [En ligne] <http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/>

Identite_et_valeurs_professionnelles (page consultée le 17 novembre 2011). On consultera aussi : Legault, Georges (2003), *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

³Castillo, Monique (2011) « Du professionnalisme à l'éthique professionnelle », *Études*, vol. 7, tome 415, p. 55-64, p. 56

⁴Comte-Sponville, André (1998), *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF/Perspectives Critiques.

CROP (2012), *Confiance des Québécois envers les ordres professionnels et leurs professionnels*, Québec.

⁵Schön, Donald Chris Argyris (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

⁶Castillo, Monique (2011) « Du professionnalisme à l'éthique professionnelle », *Études*, vol. 7, tome 415, p. 55-64, p. 61

⁷Nadeau, Jessica (2012), « Le bâtonnier et la société québécoise – Le Barreau entame une réflexion en profondeur », *Le Devoir.com*, 6 octobre 2012.

⁸Bégin, Luc (2011), « La compétence éthique en contexte professionnel » dans L. Langlois (dir.), *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 105-122.

⁹Nélisse, Claude et Ricardo Zuniga (1997), *L'intervention : les savoirs en action*, Sherbrooke, GGC Éditions.

¹⁰Duhamel, Alain (2012), « Les professionnels veulent prendre leur place dans le débat public », *Les Affaires*, 21 janvier 2012. Dutrisac, Jean-Paul (2012), *Notes pour l'allocation de monsieur Jean Paul Dutrisac, président de l'Office des professions du Québec*, prononcée le 14 décembre 2012.

¹¹Dutrisac, Jean-Paul (2013), *Notes pour l'allocation de monsieur Jean Paul Dutrisac, président de l'Office des professions du Québec*, prononcée le 20 décembre 2013, à l'occasion d'une journée de réflexion sur la gouvernance du Barreau du Québec.

¹²Katz, Elihu, Paul Felix Lazarsfeld (2008), *Influence personnelle*, Paris, Armand Colin : Institut National de l'Audiovisuel.

¹³Coleman, James, Elihu Katz et Herbert Menzel (1970) [1957], « La diffusion des innovations chez les médecins » in Lazarsfeld, Boudon, Chazel (eds), *L'analyse des processus sociaux*, Paris, Mouton, 1970.

¹⁴Schön, Donald (1994), *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, trad. par J. Heynemann et D. Gagnon, Montréal, Les Éditions Logiques.

¹⁵Paquet, Gilles (2011), *La gouvernance collaborative*, Montréal, Liber, p. 7.

¹⁶Bégin, Luc (2011), « La compétence éthique en contexte professionnel » dans L. Langlois (dir.), *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 105-122, p. 112.

¹⁷Morin, Edgar (2011), *La voie : pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard, p. 152.

¹⁸Ghoshal, Sumantra (2005), « Bad management theories are destroying good management practices », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, no 1, p. 75-91.; Pfeffer, Jeffrey (2005), « Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, no 1, p. 96-100.

¹⁹Le Boterf, Guy (2011), « Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable », *Éducation permanente*, vol. 3, no 188, p. 97-112.

²⁰Deschênes, Jules (1966), « Les professionnels dans le Québec contemporain », *Causerie donnée au Club Richelieu* – Montréal, le 1er décembre 1966, p. 24.

²¹Malarewicz, Jacques-Antoine (2012), *Systémique et entreprise. Mettre en œuvre une stratégie de changement*, 3e édition, Paris, Pearson, collection Village Mondial.

NOTES

^aJeanne Simard, LL.D. est professeure-titulaire au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi et responsable du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO); Marc-André Morency est sociologue et professeur-retraité de l'Université du Québec à Chicoutimi.

^b2014. Edelman Trust Barometer/Annual Global Study. On consultera : <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/>.

Edelman, firme de relations publiques mondiale, publie depuis 14 ans un baromètre de la confiance des consommateurs dans le monde envers quatre catégories d'acteurs institutionnels : les gouvernements, les entreprises, les médias et les ONG. Edelman a réalisé son dernier sondage en 2013-4 auprès de 33 000 personnes résidant dans 27 pays dont le Canada.

^cOrdre des dentistes du Québec (Syndic) c. Forget, 2001 QCTP 060.

^d« [...] la prudence est la disposition qui permet de délibérer correctement sur ce qui est bon ou mauvais pour l'homme (non en soi, mais dans le monde tel qu'il est, non en général, mais dans telle ou telle situation), et d'agir, en conséquence, comme il convient » (Comte-Sponville, 1998 : 43).

^eÀ titre d'exemple, trois infirmières ont mis sur pied un centre de prévention clinique pour la clientèle qui n'a pas accès à un médecin de famille. Elles ont reçu le Grand Prix Innovation clinique Banque Nationale 2012 pour ce projet qui mise sur la collaboration interprofessionnelle. On consultera : <http://www.oiiq.org/lordre/prix-et-distinctions/concours-innovation-clinique/recipiendaires-2012>

^fDe nombreux professionnels et intellectuels ont ainsi marqué l'histoire du Québec depuis la Révolution tranquille. Quelques exemples : Gilles Kègle, infirmier auxiliaire, a consacré toutes ses énergies à apporter des soins, du soutien et du réconfort aux personnes vivant dans la solitude et la pauvreté. Gilles Julien, pédiatre, a consacré sa carrière à promouvoir et développer la pédiatrie sociale pour le bien-être du plus grand nombre d'enfants possible.

^gPlusieurs organismes canadiens et québécois se qualifient de « sans frontières ». On y retrouve des dentistes, des médecins, des avocats, des acupuncteurs, des pharmaciens, des vétérinaires, des ingénieurs, des infirmières et infirmiers (Lachapelle, 2010).

^hUn exemple : Le docteur Réjean Thomas, médecin, a été président fondateur de Médecins du Monde, Canada et fondateur de la clinique L'actuel (à Montréal). Il est connu pour son dévouement et ses actions visant la prévention et le traitement des infections transmises sexuellement et du VIH-Sida.

ⁱLe développement est l'ensemble des transformations institutionnelles, psychosociales, mentales qui permettent une croissance durable, une diminution des inégalités, le maintien des cultures particulières, en symbiose avec l'environnement. En d'autres termes, le développement représente la montée en influence d'une intelligence collective et d'institutions, c'est-à-dire des manières de penser et de faire, par lesquelles les collectivités, les citoyens, contrôlent leur destinée en fonction de leurs intérêts de citoyens et de collectivités.

^jUn exemple : Louise Otis, présidente du Tribunal d'appel de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), s'est distinguée par la conception et l'implantation dans une cour d'appel, de l'un des premiers systèmes de conciliation judiciaire du monde. Elle a ensuite amélioré le système d'administration de la justice, au sein des Nations Unies, avec la création d'un système de médiation.

^kUn exemple de réussite : la Commission spéciale sur la question de mourir dans la dignité. On consultera : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/csmd-39-1/>



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**

www.crdt.ca



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - crdt@uqac.ca

Fondements scientifique et pratique d'une formation post-maîtrise : Le cas du doctorat en management de projets

Brahim Meddeb
Université du Québec à Chicoutimi

1. LE MANAGEMENT DE PROJET : UN DOMAINE D' ACTIONS ET D' INTÉRÊTS EN ESSOR

La Grande Pyramide de Kheops et d'autres Merveilles ont ainsi été réalisées et ont marqué l'histoire de l'Humanité grâce à ce qu'on peut aujourd'hui désigner par management de projet.

Il y a environ trois millénaires avant J.-C., la construction de la Grande Pyramide de Kheops en Égypte, une merveille de l'Antiquité qui étonne encore l'esprit, a nécessité l'emploi simultané de 100 000 ouvriers, 40 000 maîtres-maçons pour rassembler quelques 2 300 000 blocs de pierre chacun pesant de 2 à 70 tonnes avec une précision exceptionnelle. Une telle merveille, réalisée dans une époque où le levier et la roue n'étaient pas encore inventés, a été un projet dont le succès trouvait son origine dans des compétences de planification, d'organisation et de contrôle de ressources. La Grande Pyramide de Kheops et d'autres Merveilles ont ainsi été réalisées et ont marqué l'histoire de l'humanité grâce à ce qu'on peut aujourd'hui désigner par management de projet. Les Chinois, les Phéniciens, les Carthaginois, les Grecs et les Romains ont aussi employé des modes de gestion pour entreprendre des travaux et des programmes d'infrastructures. « Tous les chemins mènent à Rome » est en effet un projet de construction d'un réseau de routes à travers l'Europe, l'Asie Mineure et l'Afrique du Nord entrepris pour faciliter les invasions militaires et garantir les intérêts commerciaux de Rome.

Toutes les époques successives y compris de l'ère moderne ont été le théâtre de réalisation de projets variés en fonction de l'évolution des technologies et des techniques de management. Les projets Appolo 11, Tunnel sous la Manche, Station spatiale internationale, l'appareil Airbus A380, l'organisation des Jeux Olympiques sont des

exemples évidents et se différencient par leurs natures. Dans un minuscule émirat, Dubaï, nous assistons depuis quelque temps à la réalisation de méga projets tels que la Tour de Dubaï avec plus de 800 mètres de hauteur qui est la tour la plus élevée du monde et l'archipel The World, composé de 300 îles artificielles et dont l'ensemble est visible de l'espace.

Au Québec, la mise en valeur du potentiel hydroélectrique a été rendue possible grâce à la réalisation de nombreux projets d'envergure tels que les complexes de la rivière Manicouagan et de la Baie-James. Le complexe de la Baie-James demeure la plus grande entreprise d'exploitation de l'énergie hydroélectrique dans l'histoire du Canada. L'exécution de ce projet a nécessité environ 203 millions de verges cubes de remblai, 133 000 tonnes d'acier, 550 000 tonnes de ciment et 70 000 tonnes d'explosifs. Douze mille employés étaient à l'œuvre pour construire quatre centrales, 215 digues et barrages et un réseau de lignes électriques à haute tension sur 4 800 kilomètres. Les entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean ont participé activement à la valorisation du potentiel énergétique en mettant à profit leur expertise dans le domaine des projets hydro-électriques, une expertise qui rayonne ici et ailleurs dans le monde.

La réalisation du pont-tunnel Louis-Hyppolyte-La Fontaine est un autre projet qui a permis de compléter un tronçon stratégique de la route Transcanadienne. [...] Ce projet grandiose, témoin du génie québécois, a ouvert des possibilités de transport et de développement économique de la Ville de Montréal et du Québec dans son ensemble.

La réalisation du pont-tunnel Louis-Hyppolyte-La Fontaine est un autre projet qui a permis de compléter un tronçon stratégique de la route Transcanadienne. Ce pont-tunnel, dont la construction a duré près de quatre années et inauguré en 1967, traduit le savoir-faire québécois qui a su faire preuve d'ingéniosité pour réaliser la plus importante structure en béton précontraint au monde pour l'époque. Les concepteurs ont ainsi relevé d'importants défis pour construire « sept éléments en cale sèche aménagée du côté sud du fleuve, puis halés, immergés et assemblés au fond du fleuve ». Chaque élément mesure 7,6 mètres de haut, pèse 33,5 tonnes et occupe une dimension équivalente à la superficie d'un terrain de football. Ce projet grandiose, témoin du génie québécois, a ouvert des possibilités de transport et de développement économique de la Ville de Montréal et du Québec dans son ensemble.

Là où il y a des activités humaines, il y a des projets dans tous les domaines de la société.

Depuis le début des années 60, le management de projet s'est largement diffusé et a pénétré les modes de fonctionnement des organisations privées ou publiques.

En bref, là où il y a des activités humaines, il y a des projets dans tous les domaines de la société. Depuis le début des années 60, le management de projet s'est largement diffusé et a pénétré les modes de fonctionnement des organisations privées ou publiques. Tel que précisé antérieurement, ce mode de gestion est institutionnalisé et professionnalisé sous l'égide d'associations professionnelles variées. Sur ce point, il s'agit d'associations qui ont proposé des référentiels comportant des normes à suivre pour la conduite de projet. En dépit de leur variété (voir annexe 1), ces référentiels techniques reposent sur un principe commun, soit « planifier, organiser, exécuter, piloter et contrôler ». En d'autres termes, ils ne sont qu'un ensemble de techniques, d'outils et de compétences à mettre en œuvre pour atteindre avec succès les objectifs du projet. Le développement du management de projet s'est ainsi accompagné par l'élaboration de protocoles normatifs présentant les meilleures pratiques standardisées dont l'application a contribué sans aucun doute à la

réalisation des projets au cours des dernières quarante années. Ces protocoles qui constituent un progrès dans le domaine, formeront les assises d'approfondissement conceptuel et d'amélioration des pratiques futures en milieu organisationnel.

Le développement du management de projet s'est ainsi accompagné par l'élaboration de protocoles normatifs présentant les meilleures pratiques standardisées dont l'application a contribué sans aucun doute à la réalisation des projets au cours des dernières quarante années.

Même s'il est difficile de contester ou d'ignorer ces référentiels, des questionnements demeurent d'actualité tels le taux élevé d'échecs, l'incertitude croissante et la complexité de la dimension humaine des activités inhérentes aux projets. À cet égard, on a assisté, depuis le début des années 2000, à une production scientifique plus importante, qui s'est penchée sur ces problématiques ainsi que sur les tendances récentes de la gestion de projet. Certains travaux ont ainsi tenté d'expliquer la variabilité des performances observées par la contingence des situations dans lesquelles le projet est mis en œuvre. D'autres recherches ont examiné la portée et l'efficacité de la gestion multiprojets dans la résolution de problèmes multiples issus du déploiement généralisé des projets dans les organisations modernes. La littérature récente traite aussi le rôle capital de la gestion de projet dans la réalisation des objectifs stratégiques et de la mission de l'entreprise. Un effort croissant de conceptualisation est déployé pour modéliser le management de projet en tant que discipline scientifique et pratique professionnelle renouvelée.

La majorité des contributions récentes sont issues de travaux ayant adopté une approche appliquée en explorant des préoccupations réelles et de problèmes concrets auxquels les praticiens dans ce domaine font face. Il est ainsi temps d'accorder une grande importance à l'application des connaissances à la résolution des problèmes organisationnels. Plusieurs grands théoriciens en sciences de gestion préconisent cette approche assurant un meilleur équilibre entre la modélisation théorique, la pertinence, le réalisme et l'utilité pour les

milieux de la pratique¹. Les connaissances issues de recherches trop abstraites sans être ancrées dans les réalités du milieu de travail sont peu utiles pour la société ou l'organisation en termes de retombées pratiques et d'impact sur la résolution des situations problématiques complexes.

Les connaissances issues de recherches trop abstraites sans être ancrées dans les réalités du milieu de travail sont peu utiles pour la société ou l'organisation en termes de retombées pratiques et d'impact sur la résolution des situations problématiques complexes.

À l'ère de la mondialisation de l'économie, de l'évolution rapide des technologies, de la turbulence continue de l'environnement et face à l'intensification de la concurrence, théoriciens, experts et praticiens sont unanimes : ils insistent sur l'importance pour les organisations de miser sur l'innovation, le réseautage ou partenariat avec les centres de recherche et le transfert des connaissances provenant de recherches avancées pour faire face à la pression concurrentielle. Devant ces nécessités et compte tenu de la complexité du processus d'intégration efficace et réussie des innovations, une approche multidisciplinaire et appliquée serait mieux adaptée et propice au développement des connaissances en sciences de gestion en général et en management de projet et de l'innovation en particulier. Dans son discours CAN WIN en août 2002, le premier ministre du Canada disait :

« Nous avons également compris une réalité encore plus fondamentale. C'est que la recherche et le développement sont le nerf de la nouvelle

économie. Nous avons compris que le Canada doit être le lieu où se font des découvertes et des percées technologiques. Et que le talent humain, l'ingéniosité et la créativité sont les clefs de voute de l'innovation. »

C'est dans cette perspective que la formation post-maîtrise est appelée à s'inscrire. Elle cherche à approfondir et à soutenir le développement des connaissances pertinentes non seulement à la discipline, mais aussi à la réactualisation des référentiels et protocoles en gestion de projet.

En raison des mutations socio-économiques et de l'intensité des changements ayant rendu un peu obsolètes les référentiels de connaissances et des pratiques professionnelles développés durant une période de stabilité, la formation post-maîtrise devra apporter une contribution sur les plans du développement des connaissances et de leur transfert vers les milieux de la pratique. Sur ce point, elle est en accord avec les préoccupations des spécialistes du domaine : « *Project Management education must be able to teach project managers how to be reflective practioners in touch with the best and newest theory and research, and their day to day practice of managing*². »

En s'inscrivant dans le développement récent du domaine sur les plans théorique et pratique, la formation post-maîtrise devra être déployée autour des fondements théoriques et méthodologiques du management de projet, la dimension humaine du management de projet, la modélisation des approches et des techniques de gestion de projet, et la réactualisation des référentiels des connaissances et l'amélioration des pratiques professionnelles en management de projet.

2. UNE FORMATION POST-MAÎTRISE ORIGINALE

2.1 Évolution de la pratique professionnelle en gestion de projet

Tel que mentionné précédemment, le management de projet a connu un essor spectaculaire en tant que pratique et mode de management des entreprises. L'intérêt croissant pour les méthodes de gestion de projet est perceptible par la quantité d'événements

(colloques, congrès) organisés sur le sujet, le nombre accru de prestataires de service et d'éditeurs de logiciels spécialisés en gestion de projet et l'augmentation du nombre d'adhérents aux associations professionnelles, lesquelles proposent des référentiels de connaissances et de protocoles normatifs pour mieux encadrer la profession de gestionnaire de projet. À titre

d'exemples, on peut citer le « *Project Management Body of Knowledge Book* » du PMI (PMBOK, 2010), le Project Management Body of Knowledge de l'Association of Project Management (APM Bok), celui de l'International Project Management Association (IPMA Competency Baseline, version 3.0) et celui de l'Engineering Advancement Association of Japan (ENAABOK, 2002). Ayant les mêmes fondements, ces guides de connaissances formalisent les principes et les « meilleures pratiques » applicables à la plupart des projets.

La maîtrise des techniques professionnelles est souvent certifiée selon des niveaux. Le PMI propose une certification à deux niveaux, très répandue en Amérique du Nord : (*Project Management Professional*) *Certified Assistant in Project Management*. La certification IPMA, très répandue en Europe occidentale, propose quatre niveaux (directeur de projet certifié (Niveau A), chef de projet certifié (Niveau B), responsable de projet certifié (Niveau C) et assistant de projet certifié (Niveau D). La certification, qui suppose la réussite d'un examen, est née à cause de deux besoins convergents. D'abord, les entreprises voulaient être sûres que leurs chefs de projet puissent attester de leurs compétences dans le domaine. Ensuite, les professionnels en gestion de projet souhaitaient que leurs compétences dans le domaine soient reconnues. En 2006, le PMI comptait plus de 200 000 membres, dont 180 000 certifiés « *Project Management Professional* ». Le PMI, organisation à but non lucratif, est devenu très prospère vu l'importance des frais de certification assumés par les aspirants et les frais d'adhésion annuels des membres.

2.2 Évolution académique de la filière « Gestion de projet »

Sur le plan académique, la gestion de projet s'est aussi développée dans les universités en tant que filière d'enseignement. Grâce au programme de maîtrise, il a été ainsi possible de former des gestionnaires de projet dont l'intégration au sein du marché du travail est facile, compte tenu de la nature technique et opérationnelle de leur formation, mais aussi des besoins des organisations en matière de compétences dans ce domaine.

La stabilité de l'environnement impliquait une stabilité des programmes d'études et des protocoles normatifs formalisés par les associations professionnelles en gestion de projet. [...] Les associations professionnelles en gestion de projet misent davantage sur la maîtrise des techniques et la certification des membres que sur l'adaptation et le développement des connaissances dans ce domaine.

Les conditions d'émergence de la filière académique et de la pratique professionnelle, il faut le rappeler, étaient influencées par la stabilité de l'environnement et des modes de fonctionnement des entreprises. La diffusion des normes et des guides de connaissances, lesquels inspirent souvent les contenus des formations académiques, s'est réalisée sur une grande échelle et sans difficulté majeure. En bref, la stabilité de l'environnement impliquait une stabilité des programmes d'études et des protocoles normatifs formalisés par les associations professionnelles en gestion de projet. Cependant, il faut noter que malgré les mutations économiques et technologiques rapides, la montée de la complexité et de l'incertitude, peu d'efforts ont été déployés pour réactualiser les référentiels et pour les adapter à la réalité d'aujourd'hui. Les associations professionnelles en gestion de projet misent davantage sur la maîtrise des techniques et la certification des membres que sur l'adaptation et le développement des connaissances dans ce domaine. Les professionnels, qui ont contribué à la diffusion des standards, et les experts jugent que les approches conventionnelles et les guides de connaissances sont obsolètes. Repenser les fondements théoriques, méthodologiques et professionnels du management de projet constitue une démarche prioritaire en vue de s'adapter aux exigences de l'économie du savoir et de développer des pratiques innovatrices en management de projet³.

Les deux dernières décennies ont été le théâtre de profonds bouleversements ayant entraîné de nombreuses expérimentations en milieu de travail et des transformations des pratiques organisationnelles. Cette évolution a été suivie, avec un certain retard, par diverses réflexions ayant porté sur le

renouvellement des bases conceptuelles et pratiques du management de projet. En 2000, le PMI a retenu le thème « *Project Management Research at the Turn of the Millennium* » pour son congrès annuel. En 2004, un programme de recherche britannique « *Rethinking Project Management* » a été créé et financé par l'« *Engineering and Physical Sciences Research* ». Depuis l'an 2000, des colloques de recherche en gestion de projet sont organisés régulièrement. Ces démarches, illustrant une prise de conscience à l'égard de l'évolution du domaine, cherchent à redéfinir les frontières de la gestion de projet en explorant des perspectives de recherche nouvelles. Au-delà de la dimension technique centrée sur la réalisation de projets, le domaine se repositionne sur l'organisation qui utilise les projets pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sa mission. Les thématiques couvrent de nouvelles préoccupations, telles que la gestion de portefeuille de projets, la gestion de programmes, l'ingénierie simultanée ou concurrente, l'organisation par projet, etc.

2.3 Quelques tendances nouvelles en management de projet

Une des nouvelles applications en gestion de projet est l'ingénierie simultanée. Il s'agit d'une approche systématique proposant le découplage à tous les niveaux pour concevoir un produit. Elle prend en considération tous les éléments de son cycle de vie, depuis la conception jusqu'à la mise à disposition du produit. En s'opposant à la démarche traditionnelle séquentielle des phases de projet sous l'autorité du chef de projet, l'ingénierie simultanée suppose des structures organisationnelles à redéfinir. Ainsi, il y a lieu de réfléchir sur la composition des équipes multidisciplinaires ou multifonctionnelles, les relations interpersonnelles, la communication interne à l'équipe et le leadership. En cherchant à réduire les coûts et les délais, cette méthode suppose la participation de toutes les fonctions, l'ouverture aux partenaires extérieurs et le partage d'un maximum d'information. Elle implique aussi des tensions liées aux commandements multiples, aux interactions requises et au stress dû à la nature temporaire du projet. L'intégration d'une telle technique ainsi que les approches d'optimisation de l'efficacité des équipes multifonctionnelles offrent donc des pistes de recherche intéressantes.

La mondialisation des entreprises et des projets a vu se multiplier les équipes internationales de projet. Ce contexte particulier a mis en évidence un autre type de problèmes liés aux différentes cultures nationales dans la communication et la prise de décision.

Le recours croissant des entreprises aux projets pour réaliser leurs objectifs stratégiques a bouleversé les modes d'organisation du travail et de la production. Cette tendance de « projetisation » de l'entreprise a donné naissance à une nouvelle réalité connue sous l'appellation « Organisation par projet ». La problématique de l'amélioration des performances nécessite des approches modernes d'arbitrage des projets. Elle nécessite également des techniques de mutualisation des ressources pour la réalisation des projets. La notion de bureau de projet (*Project Management Office*) se présente comme une responsabilité nouvelle au cœur du management de l'entreprise. Des réflexions sur les approches de création de valeur s'imposent pour favoriser l'émergence d'une logique envisageant les projets de façon agrégée plutôt que de manière individualisée. Il y a aussi lieu d'examiner les pratiques de gestion de ressources humaines qui doivent accompagner le management par projet, c'est-à-dire dès que l'entreprise se structure autour de ses projets.

Le recours croissant des entreprises aux projets pour réaliser leurs objectifs stratégiques a bouleversé les modes d'organisation du travail et de la production. Cette tendance de « projetisation » de l'entreprise a donné naissance à une nouvelle réalité connue sous l'appellation « Organisation par projet ».

Compte tenu de l'essor du management par projet en tant que mode de fonctionnement de l'entreprise, une problématique nouvelle se pose : du monoprojet aux multiprojets. Cette nouvelle thématique couvre les approches et les processus de sélection des projets prioritaires qui s'articulent autour d'un principe plus complexe. D'une logique traditionnelle « bien gérer les projets », « *Doing the project right* », on passe à une logique « gérer les bons projets », « *Doing the right projects* ». Des recherches sont donc nécessaires pour explo-

rer les méthodes d'arbitrage entre les projets et de mutualisation des ressources et des compétences.

La généralisation de la gestion de projet en tant que pratique managériale conduit aussi à réfléchir sur l'interaction entre la stratégie de l'organisation, le management des connaissances et le management de projet. Pour que les projets laissent des traces et une mémoire propice à l'innovation, les pratiques de management des connaissances appropriées restent donc à identifier et le contenu mérite d'être précisé à l'aide d'études de cas en milieu organisationnel pour capter les apprentissages générés lors de l'exécution des divers projets.

2.4 Un regard nouveau sur des problématiques anciennes

Si l'approfondissement des connaissances est nécessaire pour appréhender les problématiques apparues avec l'évolution de la gestion de projet et des nouvelles pratiques de management, il est aussi approprié de renforcer les savoirs en examinant certains vieux problèmes qui persistent.

D'abord, la sélection des projets à mettre en œuvre et le choix des priorités demeurent un terrain fertile de recherches ultérieures. Ces recherches pourraient explorer les mécanismes d'adaptation et les capacités de jugement des managers de projet relativement à la complexité et à l'incertitude qui règnent en milieu de travail. Compte tenu de cette incertitude et de la complexité, l'utilisation des modèles mathématiques et informatiques s'avère très limitée. C'est pourquoi des recherches-actions de nature qualitative sont susceptibles d'apporter des éclairages nouveaux sur cette problématique.

Ensuite, le fort taux d'échecs est une autre problématique récurrente. Malgré le nombre accru de managers certifiés par le PMI et autres associations professionnelles, le pourcentage d'échecs commerciaux dans les nouveaux produits demeure entre 30 et 40 % pour les biens de consommation de masse. Dans le domaine de l'informatique, de nombreux projets dépassent largement les budgets initialement alloués, de même que les délais⁵. Certaines pistes demeurent ouvertes, notamment l'examen de l'influence de

l'environnement du projet, la relation avec le client, les parties tierces, la qualité de la gestion du projet (planification, contrôle, budget, délais) et la relation du projet avec la stratégie de l'organisation, la qualité de l'équipe et du manager de projet. De plus, il faudrait différencier la gestion de projet (processus de mise en œuvre) du projet lui-même, dont la réalisation permettra d'atteindre des objectifs stratégiques.

Il y a aussi lieu de pousser plus loin l'étude de la gestion des risques. Elle permettra de mieux cerner et prévoir les perturbations potentielles et d'envisager les solutions à mettre en œuvre en cas de dysfonctionnements. Cette thématique est d'une grande actualité dans le cadre des projets internationaux où les variables politiques et culturelles ont un poids non négligeable⁶.

2.5 Modélisation des compétences du manager de projet de demain

En plus des rôles techniques traditionnels, les managers de projet sont appelés à gérer l'incertitude, à apprivoiser la complexité et à avoir un mode de raisonnement et d'action centré davantage sur l'adaptation continue que sur la stabilité ou la rigidité des référentiels dans le domaine.

En raison des transformations des méthodes et des expérimentations de formes organisationnelles flexibles, les compétences requises à l'exercice de la profession sont en pleine transformation. En effet, en plus des rôles techniques traditionnels, les managers de projet sont appelés à gérer l'incertitude, à apprivoiser la complexité et à avoir un mode de raisonnement et d'action centré davantage sur l'adaptation continue que sur la stabilité ou la rigidité des référentiels dans le domaine. La réactualisation des référentiels de connaissances et des protocoles des techniques fait déjà l'objet de nombreux travaux³. Ces démarches insistent sur l'apprentissage en situation de projet, la gestion des connaissances et le développement des capacités de gérer l'incertitude et la complexité des problèmes organisationnels. Il y a donc des efforts à faire pour circonscrire et conceptualiser les compétences du manager de projet de demain.

3. PISTES DE RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALES EMPIRIQUES

3.1 Pistes de recherche : « des chercheurs qui cherchent on en a »

À la lumière des analyses présentées, les pistes de recherche susceptibles d'être examinées dans le

cadre des recherches post-maîtrises sont nombreuses. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible de citer quelques exemples, tels que présentés au tableau 1.

Tableau 1

Analyse des modèles d'optimisation de l'efficacité des équipes multifonctionnelles dans le cadre de l'ingénierie simultanée
Étude de l'influence des bureaux de projets sur la planification stratégique
Modélisation des techniques de mutualisation des ressources dans un contexte d'organisation par projet
Études des pratiques de gestion des ressources humaines requises pour un management par projet efficace
Analyse de l'influence et du rôle de management multiprojets sur le processus d'apprentissage individuel et collectif
Étude des pratiques de management des connaissances créées dans le processus allant de l'exploration en amont à l'exécution des projets
Proposition d'une approche globale et d'un modèle intégrateur des déterminants du succès d'un projet
Élaboration d'un cadre d'analyse des compétences interculturelles et en leadership du manager de projets internationaux en contexte d'incertitude

3.2 Problématiques managériales : des chercheurs qui trouvent on en cherche

Au-delà des exemples de problèmes de recherche découlant des développements récents du domaine, il est aussi possible de citer quelques problé-

matiques empiriques récurrentes dans les milieux de la pratique et au sein des groupes de génie-conseil exécutants des projets. Le tableau 2 présente quelques exemples.

Tableau 2

Modélisation des facteurs de cohésion et de performance des équipes virtuelles de projet
Proposition d'un modèle d'intégration des paramètres du développement durable et du cycle de vie d'un produit dans les diverses étapes du processus de gestion de projet
Élaboration d'un cadre d'apprentissage organisationnel et de développement des connaissances à travers les projets
Conception d'un modèle d'approvisionnement et de gestion des contrats en contexte de projet
Étude de l'influence des facteurs politiques sur la gestion des budgets, des coûts et des délais dans le cadre de projets publics
Proposition d'un modèle d'optimisation de la performance des projets de partenariat public-privé
Élaboration d'une matrice de compétences d'un manager de projet d'innovation organisationnelle

4. LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE FORMATION POST-MAÎTRISE

En allant au-delà de la maîtrise des connaissances homologuées, l'application des techniques opérationnelles proposées par les guides et référentiels des associations professionnelles, la formation post-maîtrise développe les capacités de création de connaissances, d'élaboration d'outils d'aide à la gestion et de résolution de problèmes de grande envergure.

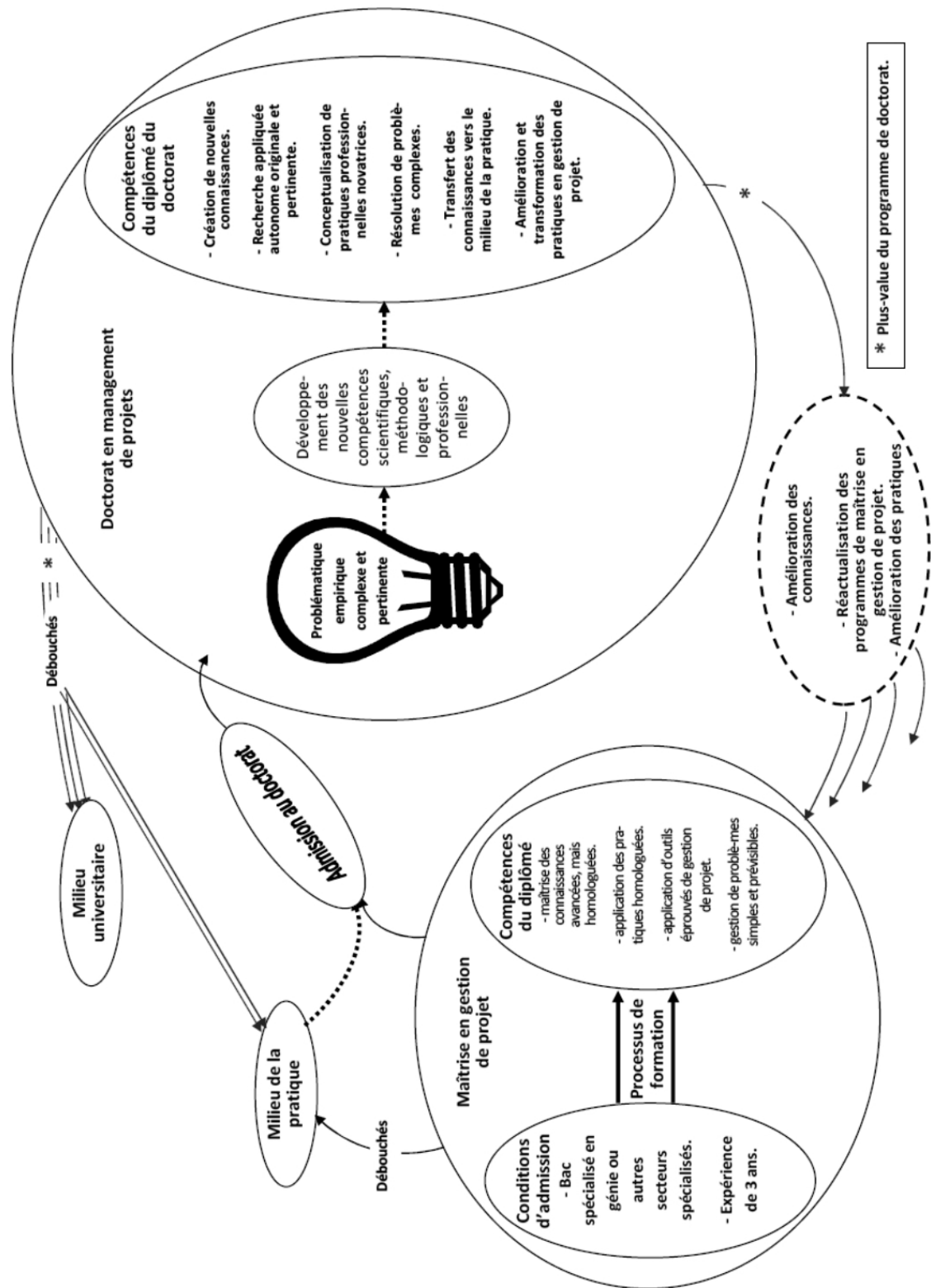
La formation post-maîtrise en management de projet permettra de contribuer à l'avancement des connaissances, de réaliser des recherches appliquées originales de façon autonome, de conceptualiser de nouveaux instruments de gestion et de concevoir des pratiques professionnelles novatrices, de résoudre des problématiques complexes dans le domaine du management de projet. En bref, l'accent est mis sur le développement de leur capacité d'analyse et de synthèse, du sens critique, de la capacité de conceptualisation, de la rigueur intellectuelle et des connaissances approfondies. Ces compétences scientifiques et méthodologiques sont d'un tout autre ordre et de beaucoup plus grande envergure.

En allant au-delà de la maîtrise des connaissances homologuées, l'application des techniques opérationnelles proposées par les guides et référentiels des associations professionnelles, la formation post-maîtrise développe les capacités de création de connaissances, d'élaboration d'outils d'aide à la gestion et de résolution de problèmes de grande envergure. Dans un monde où les défis sont plus nombreux et complexes, il est important, sur les plans scientifique et pratique, d'avoir des spécialistes de haut calibre capables de remettre en question les pratiques existantes, de générer et de conceptualiser de nouvelles connaissances et outils, aussi bien dans le milieu professionnel que dans le milieu académique.

En résumé, la valeur ajoutée du doctorat proposé se traduit par des compétences d'un tout autre niveau en termes de création de connaissances et de résolutions de problèmes complexes nécessitant des recherches appliquées originales, aussi bien

dans les milieux académiques que dans les milieux professionnels. Les retombées sont donc avantageuses; elles permettent de réactualiser les enseignements dispensés à la maîtrise en gestion de projet, le transfert des connaissances vers les milieux organisationnels et la transformation des pratiques professionnelles dans le domaine du management de projet. La figure, élaborée aux fins de cet argument, met en relief, de façon schématique, la plus-value de la formation post-maîtrise, concrétisée à l'aide d'un doctorat en management de projet démarré depuis 2012 à l'Université du Québec à Chicoutimi tel qu'illustré à la figure suivante.

Figure : Valeur ajoutée en termes de supériorité des débouchés et des compétences



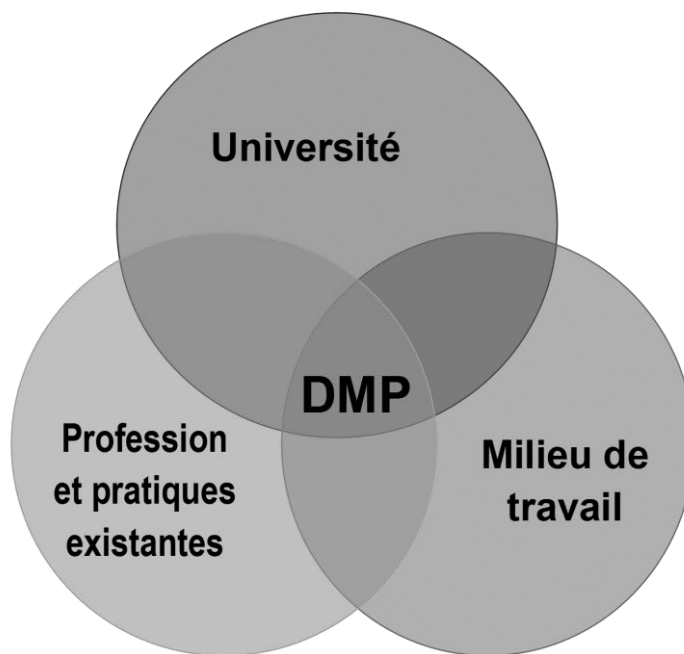
CONCLUSION

À la lumière de ce qui précède, le management de projet est aujourd'hui un domaine disciplinaire en essor. Il connaît du succès auprès des praticiens dont la fonction de responsable de projet s'est professionnalisée avec des formations spécialisées, élaborées sous l'égide d'associations professionnelles un peu partout dans le monde. Ces dernières années, le développement de ce mode de management s'est accompagné d'une production scientifique qui doit être renforcée en vue de repenser adéquatement les bases conceptuelles et méthodologiques sur lesquelles repose ce champ d'activité professionnelle.

En s'inscrivant dans l'évolution de ce champ d'études où les perspectives scientifiques sont prometteuses, le doctorat en management de projet est axé sur la production de connaissances et d'expertises en vue de leur application à la résolution des problématiques et des préoccupations des milieux organisationnels. Le mode de développement des savoirs repose sur une plus grande collaboration et un dialogue permanent entre les chercheurs et les praticiens, un dialogue où la pratique nourrit la théorie et vice versa.

Tel que mentionné précédemment, l'orientation appliquée du doctorat permet sans doute de réduire le fossé qui existe présentement entre les recherches universitaires en gestion (excès d'abstraction et forte modélisation analytique) et les préoccupations réelles des praticiens en milieu de travail. En plus d'être unique et avant-gardiste, le programme est donc novateur par son orientation, laquelle est en phase avec les nouvelles attentes des décideurs publics à l'égard des universités en matière de valorisation et de transfert des connaissances vers les milieux de la pratique.

En liant les recherches réalisées dans le cadre du doctorat en management de projet à des demandes socialement et économiquement pertinentes, le mode de production des savoirs s'inscrit donc dans une démarche à la fois de mise en application et de découverte. En permettant l'acquisition des connaissances conceptuelles de haut niveau et la réalisation de recherches bien ancrées dans la réalité et orientées vers la résolution de problèmes organisationnels, il sera possible de transformer et d'améliorer les pratiques professionnelles en gestion de projet.



Le doctorat en management de projets s'insère dans l'interface de la triple hélice associant l'université, les milieux de travail et la profession de manager de projet. En tissant des liens plus étroits entre les acteurs impliqués, la formation favorisera un arrimage entre la théorie et la pratique sur les plans de l'enseignement et de la recherche.

Comme le montre la figure 1, le doctorat en management de projets s'insère dans l'interface de la triple hélice associant l'université, les milieux de travail et la profession de manager de projet. En tissant des liens plus étroits entre les acteurs impliqués, la formation favorisera un arrimage entre la théorie et la pratique sur les plans de l'enseignement et de la recherche.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

La revitalisation urbaine intégrée à Montréal : l'expérience de la RUI

Laurentien-Grenet

Ophélie Chabant, maîtrise en études urbaines
École des sciences de la gestion-UQAM
Sylvie Paré, professeure
Directrice de l'IREF
École des sciences de la gestion-UQAC

INTRODUCTION

Dans plusieurs quartiers de Montréal, la pauvreté de la population se conjugue souvent à la dégradation des milieux de vie. Le déclin dans les quartiers et la défavorisation de la population s'avèrent parfois visibles, parfois invisibles.

Dans plusieurs quartiers de Montréal, la pauvreté de la population se conjugue souvent à la dégradation des milieux de vie. Le déclin dans les quartiers et la défavorisation de la population s'avèrent parfois visibles, parfois invisibles. Le visage de la pauvreté se transforme aussi dans le temps et dans l'espace, créant ainsi ces lieux —ou non-lieux— urbains, tantôt délabrés et inhospitaliers, tantôt dégradés et modestement aménagés, où la population locale peine à vivre décemment. Bref, le paradoxe de la pauvreté urbaine dans ses diverses formes s'avère interpellant depuis des décennies à Montréal.

Depuis le début des années 2000, la Ville de Montréal s'est lancée dans une démarche multisectorielle de remise en état de ses quartiers défavorisés. Elle a en effet mis sur pied une série de projets pilotes dans les quartiers les plus défavorisés de Montréal, là où se concentrent parfois les plus importantes poches de pauvreté. La compo-

sition sociale de la population de ces secteurs défavorisés est souvent caractérisée par une proportion importante d'immigrants récents, peu nantis et peu intégrés, les ressources disponibles étant brutalement rares. Les défis à relever dans ces secteurs sont donc multiples, tant sur les plans social, économique, culturel que spatio-temporel.

Cet article vise à dresser un bilan des quelques expériences en cours à partir des écrits produits sur cette question, à partir de l'analyse d'entrevues avec des acteurs clés de la revitalisation urbaine intégrée (RUI) et selon un exemple en cours dans l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville¹. Notre texte aura donc un triple objectif : en premier lieu, de faire un rapide portrait d'expériences étrangères en matière de revitalisation urbaine, puis, de faire le point sur les projets de RUI à Montréal, et enfin, d'analyser l'exemple de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville.

La composition sociale de la population de ces secteurs défavorisés est souvent caractérisée par une proportion importante d'immigrants récents, peu nantis et peu intégrés, les ressources disponibles étant brutalement rares.

1. DE LA RÉNOVATION URBAINE À LA REVITALISATION URBAINE

Cette première partie a pour objectif de présenter la démarche de revitalisation urbaine. Nous présentons premièrement le contexte historique dans lequel s'insèrent les différentes politiques publi-

ques municipales, puis, nous poursuivons avec quelques expériences étrangères qui s'inspirent des projets de revitalisation, pour terminer ainsi par l'aspect méthodologique de la recherche.

1.1 Aspects historiques

Le contexte dans lequel les politiques publiques municipales ont vu le jour comporte deux éléments déclencheurs, à savoir : 1) le déplacement massif de la population vers les territoires périphériques des grandes villes, entre les années 1950 et 1970. La création des suburbs, c'est-à-dire les banlieues, a pris de l'ampleur très rapidement, notamment grâce à l'automobile qui facilite et encourage les déplacements et l'installation des classes moyennes et supérieures dans de nouveaux quartiers périphériques²; 2) le phénomène de désindustrialisation^b amorcé aux États-Unis (notamment dans les villes de Chicago et Détroit) a entraîné la fermeture de nombreuses usines manufacturières. Ces espaces, autrefois réservés aux activités industrielles sont désormais laissés à l'abandon³.

La réhabilitation urbaine (*urban rehabilitation*), second mode d'intervention énoncé, est généralement utilisée pour décrire un ensemble d'opérations visant la revitalisation d'un quartier ou encore de bâtiments anciens. Ici, on cherchera donc à préserver les principales caractéristiques du bâtiment concerné, afin qu'il soit mieux adapté au temps présent.

Les conséquences sont multiples : une dévalorisation immobilière du centre-ville due à l'augmentation du nombre de terrains vacants et abandonnés, l'arrivée d'une population de plus en plus pauvre et des familles souvent issues des minorités immigrantes. Les tentatives d'interventions sur ces zones urbaines prennent plusieurs formes, dont la réhabilitation, la rénovation et la revitalisation urbaine. Dans tous les cas, il s'agit d'une intervention ciblée sur des quartiers ou des secteurs défavorisés, c'est-à-dire avec un fort taux de pauvreté, de façon à améliorer aussi bien le cadre de vie de la population, que de redynamiser l'économie locale¹. Quelques nuances doivent cependant être énoncées. Dans notre contexte d'étude, nous retenons les définitions nord-américaines en lien avec l'exemple qui se situe à Montréal, au Québec (Canada).

Les chercheurs états-uniens et britanniques utilisent de la même manière le terme *urban regeneration* ou *urban renewal* pour parler des opérations

de rénovation urbaine. Celles-ci ont pour objectif la démolition d'un bâtiment ou d'un lieu, afin de le reconstruire à neuf. Cette intervention repose sur deux niveaux à savoir, une modification sociale (comme par exemple adapter le parc locatif pour favoriser la mixité sociale) et physique d'un quartier⁴.

La réhabilitation urbaine (*urban rehabilitation*), second mode d'intervention énoncé, est généralement utilisée pour décrire un ensemble d'opérations visant la revitalisation d'un quartier ou encore de bâtiments anciens. Ici, on cherchera donc à préserver les principales caractéristiques du bâtiment concerné, afin qu'il soit mieux adapté au temps présent. Le principal défi dans ce modèle d'intervention est de partir de l'existant (pas de démolition) pour le modifier et le transformer, selon les besoins, dans l'optique d'une amélioration des lieux.

Enfin, la définition du programme de revitalisation urbaine est la plus englobante des modes d'intervention. Il s'agit d'une démarche de type multisectorielle, dont l'un des principaux objectifs est d'atténuer les problèmes de criminalité et de pauvreté. S'ajoute à ces priorités, l'objectif de parvenir à une plus grande mixité sociale dans les quartiers défavorisés⁵. Certains auteurs rappellent que « de manière générale, la revitalisation vise à ramener les quartiers défavorisés dans la mouvance générale de la ville; à réduire leurs différences trop marquées par rapport aux autres quartiers en termes de composition sociale, de qualité du bâti, de vitalité commerciale...⁴ ». À cela, s'ajoute une nouvelle thématique, celle de l'intégration de la communauté dans le projet de revitalisation urbaine.

1.2 Expériences étrangères

Les politiques de revitalisation visent à transformer et à améliorer des espaces urbains délaissés, grâce à l'implication des acteurs locaux. La mise en application et les caractéristiques du programme varient en fonction du contexte local

Au cours des dernières décennies, les projets de revitalisation se sont multipliés, notamment dans les pays occidentaux. Certains chercheurs le

soulignent, « ces programmes sont développés dans le sillage du tournant communicationnel en planification urbaine, qui s'inspire notamment de la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas (1987) »⁶. En effet, les politiques de revitalisation visent à transformer et à améliorer des espaces urbains délaissés, grâce à l'implication des acteurs locaux. La mise en application et les caractéristiques du programme varient en fonction du contexte local.

Certains travaux recensent et analysent plusieurs expériences étrangères, soit les cas britannique, allemand, français ou encore américain. Le programme britannique New Deal for Communities (NDC), développé à l'échelle nationale a été mis en place dans 39 zones identifiées comme défavorisées¹. Le partenariat entre le gouvernement central, les acteurs privés et les associations a pour objectif principal de valoriser les interventions sur l'habitat, la diminution du chômage et de l'insécurité, ainsi que l'amélioration des conditions de santé et d'éducation. Dix ans après le lancement du projet NDC, les retombées sont plutôt positives, tant du point de vue des acteurs du milieu des affaires que des résidents. Malgré tout, il faut souligner la faible implication sociocommunautaire dans les projets, ce qui se traduit notamment par un renforcement du développement économique plus important que celui du développement social.

Le programme britannique New Deal for Communities (NDC), développé à l'échelle nationale a été mis en place dans 39 zones identifiées comme défavorisées. Le partenariat entre le gouvernement central, les acteurs privés et les associations a pour objectif principal de valoriser les interventions sur l'habitat, la diminution du chômage et de l'insécurité, ainsi que l'amélioration des conditions de santé et d'éducation.

En France, le programme de Contrat de ville, développé sur une période maximale de cinq ans, a été jusqu'en 2006 l'outil de travail privilégié du gouvernement français pour agir sur des zones urbaines sensibles (ZUS). Celles-ci « comptent trois fois plus de ménages pauvres et trois fois plus

de logements sociaux que le reste de l'espace urbain, ainsi qu'un taux de chômage qui atteint 20 % de la population active, soit le double du taux national ». Près de 250 projets de contrats de ville ont vu le jour en 2005. L'État français et plusieurs instances gouvernementales territoriales, telles que les conseils régionaux, les conseils généraux ou encore les Caisses d'allocations familiales régionales sont en charge de la mise sur pied des projets et du processus de consultation. Les retombées de ce programme se sont avérées plutôt négatives en raison de deux éléments : 1) la planification n'inclue pas l'exercice de réflexion commune puisque seuls les experts sont maîtres dans le choix des projets à développer, 2) la participation populaire est très restreinte (difficulté à mobiliser les résidents), du fait de la lourdeur administrative du programme.

À la différence de bon nombre de projets européens, le programme allemand Soziale Stadt (la ville sociale) n'a pas de limite de temps, d'où une plus grande flexibilité et marge de manœuvre dans les projets et les initiatives du projet de revitalisation.

À la différence de bon nombre de projets européens, le programme allemand Soziale Stadt (la ville sociale) n'a pas de limite de temps, d'où une plus grande flexibilité et marge de manœuvre dans les projets et les initiatives du projet de revitalisation. Celui-ci est soutenu par les trois niveaux de gouvernements, à savoir le fédéral, le provincial et le gouvernement local. Ici, l'objectif est de diminuer les écarts sociaux et spatiaux dans les différentes aires urbaines ciblées. Mais, dans les faits, on observe que les travaux ciblent davantage une amélioration du cadre physique, dans l'espoir d'accroître aussi la dynamique socioéconomique locale.

Enfin, notons l'existence du programme fédéral d'Empowerment Zone (EZ), aux États-Unis, créé en 1994 par l'administration Clinton. Comme dans les autres démarches de revitalisation, les territoires visés par cette démarche sont connus pour être des quartiers en crise, tant du point de vue économique que social. Le programme d'EZ repose sur deux éléments importants : le critère de la communauté et celui d'empowerment, qui

confie aux habitants la responsabilité de la dynamique enclenchée par d'autres acteurs qu'eux-mêmes. Ce programme, prévu sur une période de dix ans, a pour objectif d'encourager le développement économique, là où les minorités sont exclues⁷. On ajoute que « cette politique américaine repose sur une logique « d'activation », celle des forces plurielles de la société locale, mais aussi des individus et de leurs quartiers représentés par des organisations communautaires ». À la lecture de plusieurs articles scientifiques, la sélection des territoires admis au programme d'EZ est remise en cause, car seulement six villes ont été désignées (Atlanta, Baltimore, Chicago, Détroit, New York et Philadelphie), tout comme le fait que l'opportunité économique soit la priorité dans les programmes⁸.

1.3 Éléments de méthodologie

Pour cette recherche, nous avons opté pour une stratégie méthodologique de type qualitative, c'est-à-dire une cueillette et une analyse de données textuelles descriptives. Les informations analysées proviennent de la combinaison de sources documentaires et d'entrevues semi-dirigées.

L'utilisation de sources documentaires est importante, car le document permet d'ajouter la dimension du temps à la compréhension du social⁹. Pour ce qui est de la recherche d'information sur les expériences étrangères, nous avons consulté un grand nombre de revues scientifiques telles que *Lien Social et Politiques*, *Urban Studies* ou encore *Journal of Economic & Social*. Les sources d'informations utiles concernant la démarche de

RUI sont issues de divers rapports de recherche écrits par la Ville de Montréal, le CREXE ou l'INRS Urbanisation, Culture et Société, de même que plusieurs sites Internet.

Suite à la lecture des différents documents relatifs à la revitalisation urbaine, nous avons noté un manque d'informations concernant le cas d'Ahuntsic-Cartierville, à Montréal, à savoir notre étude de cas. Pour combler ce vide, nous avons eu recours à la tenue d'entrevues semi-dirigées faites en deux temps. Cette méthode de cueillette de données est souvent utilisée par les chercheurs, car, l'entrevue permet d'avoir « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation, afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence¹⁰ ».

La première partie des entrevues avec des acteurs du milieu municipal montréalais (comme la Direction de la diversité sociale) a été menée dans le cadre d'une recherche antécédente dirigée par Sylvie Paré. Les autres entrevues semi-dirigées entrent dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en études urbaines¹. L'échantillon retenu dans ce mémoire était divisé entre deux types de participants : des informateurs-clés et des résidents du quartier Bordeaux-Cartierville. L'échantillon final (neuf entrevues) est composé de trois résidents (un homme et deux femmes) et de six informateurs-clés (voir tableau 1).

Tableau 1 – Milieux dont sont issus les six intervenants-clés interrogés

Types d'acteurs locaux	Nom de l'organisation
Milieu municipal	<ul style="list-style-type: none"> - Arrondissement Ahuntsic-Cartierville - CDEC Ahuntsic-Cartierville - Direction de la diversité sociale, Ville de Montréal
Milieu institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - CSSS d'Ahuntsic
Milieu communautaire	<ul style="list-style-type: none"> - Centre d'appui aux communautés immigrantes - CLIC Bordeaux-Cartierville

Les thèmes abordés durant l'entrevue sont identiques pour les deux types de répondants à savoir : 1) une présentation de la personne interviewée, 2) le projet de revitalisation intégrée (dans le contexte montréalais), 3) l'implication de la population résidente et 4) les politiques

publiques municipales différentes selon les pays. Lors de nos rencontres avec les résidants, nous avons ajouté certaines questions à propos de leur implication dans le projet. Dans sa version finale, le guide d'entretien comportait une quinzaine de questions.

2. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA STRATÉGIE MONTRÉLAISE

2.1 RUI, une démarche initiée par la Ville de Montréal

C'est à l'occasion du Sommet de Montréal, tenu en juin 2002, que des priorités telles que la lutte à la pauvreté ont été identifiées par les principaux intéressés à Montréal, les citoyens comme les groupes communautaires ainsi que les acteurs institutionnels. Le Sommet de Montréal a donné lieu à plusieurs projets, dont celui de la Revitalisation urbaine intégrée.

Pour bien comprendre la démarche entreprise par la Ville de Montréal au début des années 2000, nous présentons les grandes lignes de ce que constituent les projets de revitalisation urbaine intégrée dans le contexte historique de la réorganisation municipale. Nous abordons ensuite la définition du concept de revitalisation urbaine intégrée, et pour terminer, nous exposons les grandes lignes de l'expérience montréalaise.

C'est à l'occasion du Sommet de Montréal, tenu en juin 2002, que des priorités telles que la lutte à la pauvreté ont été identifiées par les principaux intéressés à Montréal, les citoyens comme les groupes communautaires ainsi que les acteurs institutionnels. Le Sommet de Montréal a donné lieu à plusieurs projets, dont celui de la Revitalisation urbaine intégrée. Plus spécifiquement, ce projet a rallié les principaux partenaires, dont le Gouvernement du Québec, le secteur privé et Centraide, afin de contrer la pauvreté dans les quartiers défavorisés.

Au même moment, les autres niveaux de gouvernements établissaient aussi que la lutte contre la pauvreté devait être une priorité. D'une part, le gouvernement canadien établissait cette même priorité par une législation, soit la Loi 112, une loi visant à lutter contre la pauvreté et

l'exclusion sociale. D'autre part, le gouvernement provincial avait amorcé une réorganisation municipale pour mieux faire face à certains enjeux urbains. La Loi 170, une loi apportant une réforme dans l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais a donné lieu quant à elle au contrat de ville.

Ainsi, au moins quatre arrondissements ont proposé dès 2003 un plan pour la mise en œuvre des projets de RUI. Il s'agissait des arrondissements Ville-Marie (Sainte-Marie), Sud-Ouest (Galt), Lachine (Saint-Pierre) et Villeray-St-Michel-Parc Extension (Saint-Michel). La démarche de RUI a donc, pour ces quatre cas, été financée par des fonds issus du contrat de ville entre la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec.

2.2 La revitalisation urbaine intégrée (RUI), une approche territoriale

Les écrits sur la question de la revitalisation urbaine montrent les avantages d'une approche multisectorielle de revitalisation dans les quartiers de Montréal.

Sur le site de la Ville de Montréal, on retrouve ce qui définit et justifie les projets de revitalisation urbaine intégrée :

Inspirée de politiques européennes et américaines, la RUI est une approche originale qui combine l'apport des citoyens, des représentants des secteurs privés et publics, des élus et des organismes communautaires qui, ensemble, travaillent à améliorer la qualité de vie de quartiers défavorisés et les conditions socio-économiques de leurs résidants. Cette approche donne une voix et des moyens aux citoyens et à leurs représentants^c.

L'élaboration de projets de revitalisation urbaine intégrée (RUI) passe par l'identification premièrement, des problèmes dans le quartier et les priorités d'intervention qui composent le plan de revitalisation; suivent ensuite les propositions d'amélioration, pour enfin mettre en place un calendrier des travaux ainsi que celui des réunions d'informations avec les divers acteurs. Enfin, le tout s'accompagne d'une consultation de la population.

L'élaboration de projets de revitalisation urbaine intégrée (RUI) passe par l'identification premièrement, des problèmes dans le quartier et les priorités d'intervention qui composent le plan de revitalisation; suivent ensuite les propositions d'amélioration, pour enfin mettre en place un calendrier des travaux ainsi que celui des réunions d'informations avec les divers acteurs. Enfin, le tout s'accompagne d'une consultation de la population.

La RUI agit sur plusieurs éléments du cadre physique et bâti – comme le logement, les équipements et l'aménagement urbain – mais aussi sur les facteurs sociaux et économiques. Cette approche intégrée et multisectorielle a des effets durables sur les conditions physiques et socio-économiques des quartiers et secteurs visés^d.

Il s'agit d'un défi considérable en matière de développement social et économique pour les acteurs de la gouvernance urbaine et ceux du milieu d'intervention. Mais au-delà du discours tenu sur le bienfondé de la RUI, il y a des faits objectifs quant aux réels succès de ces opérations territoriales, ces effets étant appréhendables à long terme. Nous y reviendrons.

2.3 Quelques écrits sur la RUI à Montréal

Nous l'avons vu, les expériences de RUI à Montréal ont été mises sur pied suivant le Sommet de Montréal en 2002. Cet effort d'identifier les priorités des citoyens de Montréal a donné lieu à un nouveau champ de recherche et d'analyse de politiques et programmes à la Ville de Montréal. Ainsi, des travaux de recherche incontournables comme ceux de l'INRS-UCS (Institut national de la recherche scientifique — Urbanisation, Culture, Société) et des mémoires et des thèses ont

commencé à combler certains vides théoriques et empiriques en matière d'approches concertées d'intervention sur la pauvreté à Montréal.

À cet effet, certains travaux ont porté sur l'évaluation de projets pilotes à Montréal. Le regard qu'on y pose sur la démarche de RUI vise à cerner le cadre théorique, incluant autant la problématique d'ensemble du développement social et de la revitalisation urbaine intégrée que les facteurs de réussite. Y sont ensuite abordées les expériences étrangères du même type, européennes et états-uniennes. Le rapport de recherche fait ensuite état des trois premières expériences de RUI, soit Saint-Pierre, Galt et Sainte-Marie. Il s'agit donc d'une amorce d'évaluation des diverses expériences montréalaises à partir d'entrevues, d'analyse documentaire et d'observations diverses sur le terrain, tout en jetant un premier regard critique sur la démarche.

Par exemple, pour la RUI-Saint-Pierre, les contraintes principales identifiées par les chercheurs furent le délai de mise en œuvre du processus jugé trop court, l'absence d'un cadre de référence clair ainsi qu'une emprise trop grande du politique. Dans le cas de la RUI Galt, c'est plutôt le manque de temps pour s'approprier la démarche, le manque de financement et un certain désintérêt des acteurs qui ont constitué les contraintes majeures dans le processus. Pour le cas de la RUI Saint-Pierre, c'est le manque de temps qui a été encore une fois relevé, mais avec l'effet accablant d'une plus grande dégradation du secteur puisque la population hésite à s'impliquer dans un contexte où il y a peu d'espoirs d'un financement adéquat.

Par exemple, pour la RUI-Saint-Pierre, les contraintes principales identifiées par les chercheurs furent le délai de mise en œuvre du processus jugé trop court, l'absence d'un cadre de référence clair ainsi qu'une emprise trop grande du politique.

Une autre recherche a aussi contribué de manière significative à la connaissance de la RUI d'un point de vue de l'analyse de politiques publiques. Les premières opérations de RUI ont été mises en place notamment en se basant sur l'évaluation faite de cette approche mixte individu/territoire pour laquelle d'autres expériences en Europe (France et Royaume-Uni) ont remporté un certain succès.

Une thèse de doctorat a, quant à elle, apporté un éclairage important sur les dimensions multiples des opérations de RUI à Montréal. Des exemples étrangers ont aussi été abordés, tant en Europe qu'aux États-Unis⁶. Par ailleurs, une autre recherche jette un regard critique sur les diverses approches socioterritoriales pour Montréal.

Pour conclure cette brève revue des écrits sur la question, d'autres travaux demeurent nécessaires pour évaluer le succès des projets de revitalisation urbaine intégrée pour en revisiter notamment la théorie. Pour cela, les chercheurs et les praticiens devront unir leurs efforts pour bien documenter et analyser les diverses expériences, en tenant compte de leurs particularités sociales et territoriales.

2.4 Les projets de RUI à Montréal

Nous présentons maintenant les caractéristiques des divers projets de RUI ainsi que l'état d'avancement des projets spécifiques découlant des diagnostics de diverses problématiques.

Pour cela, nous proposons de faire un survol rapide de quelques-unes des caractéristiques des divers projets de RUI à Montréal. Un tableau des données de base ainsi qu'une carte de leur localisation sur l'île de Montréal sont aussi présentés afin de situer ces secteurs par rapport à leurs arrondissements (tableau 2 et carte 1).

Tableau 2 – Secteurs des opérations de RUI à Montréal, selon la densité de la population

RUI	Arrondissement	Population de l'arrondissement	Superficie de l'arrondissement	Densité de la population au km ²
Cartierville-secteur Laurentien-Grenet (2006)	Ahuntsic-Cartierville	125 160	23 km ²	5 442
Saint-Pierre (2003)	Lachine	42 246	17,8 km ²	2 373
Mercier-Est (2006)	Mercier-Hochelaga-Maisonneuve	129 110	25,2 km ²	5 123
Montréal-Nord secteur nord-est (2007)	Montréal-Nord	83 600	11,1 km ²	7 532
Place Benoît (2006)	Saint-Laurent	90 029	43 km ²	2 094
Galt (2003)	Sud-Ouest	69 860	15,7 km ²	4 397
Sainte-Marie (2003)	Ville-Marie	78 876	16,5 km ²	4 780
St-Michel (2003)	Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension	145 000	16,1 km ²	9 006
Secteur Airlie-Bayne (2012)	LaSalle	74 763	16,4 km ²	4 559
Secteur Viau-Robert (2012)	Saint-Léonard	71 730	13,52 km ²	5 143
Secteur Chameran-Lebeau (2012)	Saint-Laurent	84 833	43 km ²	1 804
	Ensemble de la Ville de Montréal*	1 620 000	368 km ²	4 402

* La Population de la ville de Montréal est de 1 620 000 habitants (2006) (1 827 723 avant la défusion municipale) et de 3 635 000 pour l'agglomération.

Carte 1 – Localisation des secteurs de RUI selon la proportion des immigrants, arrondissements de Montréal, données du recensement 2006

La connaissance de ces secteurs sensibles dans les arrondissements et les modes d'appréhension qui résultent de la concertation mènent à des projets de revitalisation et de consolidation des communautés locales adaptés au milieu^c. Un bilan des principaux projets a d'ailleurs été préparé par le groupe Collectif quartier (groupe de ressources communautaire et technique) montrant la diversité des solutions adaptées aux secteurs des RUI. Les projets élaborés dans le cadre des secteurs de RUI rejoignent des objectifs et des priorités du territoire de RUI spécifiquement établis à travers le processus intégrant la consultation et la concertation, une démarche assurant une meilleure

réponse aux besoins locaux. Les cas de Saint-Michel et de Montréal-Nord sont particulièrement parlants à cet égard. La combinaison d'une population issue de l'immigration haïtienne, avec des problématiques d'accès difficile au logement locatif et de réussite scolaire pour la jeunesse mène à des projets visant la réduction des effets négatifs du manque d'empowerment de cette population.

La difficile mesure de l'effet milieu demeure toutefois un enjeu important pour les acteurs de la RUI. Par exemple, dans le contexte états-unien, on

en reconnaît le rôle tout en étant conscient de la prépondérance des caractéristiques individuelles et de l'environnement familial. Les travaux sur Montréal sont encore partiels, c'est pourquoi l'on doit poursuivre la recherche sur les interactions entre cadre bâti, composition sociale et ressources. Il reste donc à mener une évaluation globale de l'opération de RUI afin de faire le point sur la convergence entre les besoins et les ressources effectives mises à la disposition de la population locale.

3. ÉTUDE DE CAS : LE PROJET DE RUI LAURENTIEN-GRENET

Dans cette partie, nous allons présenter un exemple de projet de RUI à Montréal, celui de Laurentien-Grenet. Dans un premier temps, nous présentons le territoire à l'étude, à l'appui de données statistiques. Puis, nous revenons sur le plan d'intervention défini par les acteurs de la démarche ainsi que les réalisations en cours et à venir.

3.1 Un secteur défavorisé

Comme cela est précisé dans la démarche de revitalisation urbaine intégrée, telle que prônée par la Ville de Montréal, chaque projet de RUI a pour spécificité de se dérouler dans des espaces dits sensibles, c'est-à-dire qui sont reconnus depuis

plusieurs années comme des secteurs prioritaires d'intervention¹¹. Le projet de RUI à l'étude se situe dans l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville, sur l'île de Montréal, et plus précisément dans le secteur Bordeaux-Cartierville. À ce jour, c'est l'un des onze projets de ce type en cours à Montréal, en 2012. Le secteur à l'étude se situe dans la partie ouest du quartier, dont les limites géographiques sont : au nord la Rivière-des-Prairies, à l'ouest le boulevard Laurentien ainsi que l'arrondissement de Saint-Laurent, à l'est l'Hôpital du Sacré-Cœur, le boulevard O'Brien, la rue de Tracy et au sud, la voie ferrée (voir carte 2).

Carte 2 – Le secteur Laurentien-Grenet de la RUI



Source : www.clic-bc.ca

Pour bien cerner les enjeux auxquels le territoire fait face, nous présentons un diagnostic territorial des profils sociodémographique et économique des résidents, à l'aide de données statistiques issues du recensement de 2006. Premièrement, rappelons que le secteur Laurentien-Grenet compte 10 885 habitants en 2006 et que la majorité d'entre eux sont des jeunes enfants (moins de 4 ans) et des actifs âgés entre 30 et 44 ans. La faible représentation des personnes âgées (65 ans et plus) est une première surprise, comparativement à la pyramide des âges des pays occidentaux, où les baby-boomers^f y sont en général plus nombreux. À ce titre, il semble que le secteur Laurentien-Grenet présente une vitalité démographique, supérieure à celle de la Ville de Montréal. Cependant, nous avons regardé deux des six indicateurs de l'indice de défavorisation utilisé au Québec, à savoir la variable des familles monoparentales et le taux de chômage. Le pourcentage de familles monoparentales s'élève à 39 % pour le secteur de la RUI, alors que la moyenne pour Montréal est de 32,7 % pour l'année 2006. Il s'agit d'un taux élevé comparativement au reste du district de Bordeaux-Cartierville, où le pourcentage est inférieur à 20 %. Pour ce qui est du taux de chômage des 15 ans et plus, on note que pour l'année 2006 il est deux fois plus élevé dans le secteur de la RUI que celui de Montréal (21,5 % contre 8,7 %)

De plus, la variable de l'immigration est importante, car on observe que la population du secteur est plus cosmopolite que dans d'autres secteurs montréalais. En effet, lorsqu'on regarde la répartition entre les immigrants et les non-immigrants, pour l'année 2006, on note que le pourcentage des immigrants est deux fois plus élevé dans le secteur de la RUI (62 %) que la moyenne établie pour la Ville de Montréal (30,08 %). Par ailleurs, le pourcentage des résidents non permanents est près de 5 % dans le secteur de la RUI, tandis que pour Montréal et le district Bordeaux-Cartierville, ce taux est inférieur à 2 %.

Notons par ailleurs, que depuis quelques années, l'immigration est essentiellement francophone, puisqu'en provenance d'Afrique du Nord (Maroc et Algérie). Cette population immigrante a la particularité d'être arrivée récemment sur le territoire, c'est-à-dire depuis moins de cinq ans. Le cumul de ces différentes variables nous permet de dire que le secteur de la RUI connaît une situation économique défavorable. Les données de l'Atlas de la Santé et des Services sociaux du Québec montrent un fort indice de défavorisation pour le secteur Laurentien-Grenet.

Carte 3 – Variations de l'indice de défavorisation



Source : Portrait sociodémographique de la zone RUI (CLIC, 2006)

Rappelons qu'il est important de faire une distinction entre la dimension matérielle, qui fait référence aux critères relatifs à la scolarité, l'emploi ou encore le revenu moyen, et la dimension sociale qui est essentiellement un indicateur de cohésion sociale (par exemple l'étude de l'éloignement par rapport à un réseau social). On aperçoit de façon très nette, que le secteur de la RUI, délimité en noir, connaît à la fois une défavorisation sociale et matérielle, d'où la décision de mettre en place une approche territoriale intégrée de revitalisation dans ce secteur.

3.2 Le plan d'intervention et les réalisations

Voyons les principales lignes directrices du plan d'intervention, élaboré par les différents acteurs impliqués dans le projet de RUI, ainsi que les premières réalisations qui en découlent. Rappelons que la mise en place du projet de RUI passe avant toute chose, par la création d'instances de concertation. Dans le cas de la RUI Laurentien-Grenet, elles sont au nombre de trois, à savoir : le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC), le Conseil local de revitalisation (CLR) et le Comité aviseur. Le CLIC est une table de concertation intersectorielle, qui a été mandatée par l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville pour piloter la démarche de RUI, dans le secteur Laurentien-Grenet, intitulée « Bâtir ensemble un quartier à notre image ». Le CLR quant à lui, se définit comme une instance décisionnelle puisque la cinquantaine de membres qui le compose ont le rôle de prendre les décisions finales relatives au plan d'intervention et aussi de mobiliser la population et les partenaires locaux autour des principaux enjeux définis dans le plan de revitalisation. Enfin, notons que le comité aviseur a été créé pour offrir son soutien aux différents chargés de projet, en effectuant notamment du travail sur le terrain, auprès des résidants.

Après avoir présenté un diagnostic territorial du secteur à l'étude, le CLR a organisé plusieurs rencontres avec les acteurs locaux pour discuter des enjeux territoriaux. Diverses thématiques ont été abordées et finalement, un plan d'intervention avec quatre axes de travail, jugés prioritaires, a été approuvé à l'été 2007 par le comité aviseur et le chargé de projet de la RUI.

Le premier axe de travail prône une intervention sur le cadre de vie du territoire Laurentien-Grenet. Pour cela, on entend rendre le cadre physique plus attrayant pour les résidants, notamment en matière de logement (rénovation, augmentation du nombre de logements communautaires). À cela, s'ajoute la question de la sécurité urbaine et le sentiment de sécurité dans le quartier comme, par exemple, la prévention de la violence et de l'intimidation à l'école. L'aménagement urbain (verdissement, réaménagement des berges de la Rivière-des-Prairies) et la propreté du secteur de la RUI sont aussi des points mentionnés dans le plan d'intervention.

Le second axe de travail est celui des services à la communauté, c'est-à-dire porter une attention particulière aux personnes les plus démunies et isolées, en leur offrant des services communautaires plus adaptés à leurs besoins (exemple de la Navette Or). La population étant assez démunie, on constate que celle-ci a de la difficulté à acheter des produits alimentaires frais. C'est pourquoi, des organismes comme La Corbeille ou Cartier Émilie tentent de mettre en place des marchés publics et des jardins communautaires en été afin d'améliorer la sécurité alimentaire du secteur.

Le troisième axe touche la vie de quartier et, notamment, les activités sportives et culturelles. On met de l'avant l'importance d'une meilleure utilisation des équipements déjà existants. Par ailleurs, on observe que certaines infrastructures nécessitent des rénovations, notamment des terrains de soccer. Un projet d'envergure comme celui de la RUI favorise la création de nouvelles infrastructures comme le YMCA^h et le projet d'une piste cyclable. Pour y parvenir, le CLR propose, en outre, la création d'un café, une entreprise d'économie sociale, et la tenue de cafés-rencontres.

Enfin, dans le quatrième axe, on parle de l'économie et de l'emploi. Afin de permettre aux résidants de trouver un emploi, il semble nécessaire d'organiser des activités de préemployabilité, de mentorat et de réseautage. De plus, il faut intervenir sur les artères commerciales délaissées et abandonnées par les commerçants. En ce sens, le plan d'intervention mentionne la possibilité de mettre sur pied une association de commerçants et de tenir un marché public permanent.

À ce jour, la stratégie de revitalisation urbaine intégrée, développée pour le secteur Laurentien-Grenet, et financée en grande partie par la Ville de Montréal, a permis de réaliser divers projets. Pour n'en citer que les principaux dans les quatre champs d'intervention du plan, mentionnons : plusieurs immeubles de condominium désormais visibles sur la rue Lachapelle ou le long du boulevard Laurentien. Précisons toutefois, que le budget alloué pour la RUI ne permet pas de réaliser de tels projets immobiliers, et que les condominiums sont issus du secteur privé.

De plus, le programme Accès Logis a permis de mettre sur pied trois nouveaux projets de construction de logements sociaux dans le secteur. Plusieurs acteurs sociaux, rencontrés lors de l'étude, ont confirmé que des travaux de rénovation de logements étaient en cours. Au niveau de l'environnement physique et social, nous pouvons citer l'exemple du projet « Unis Verts Urbains », développé par l'écoquartier Cartierville, dont l'objectif est d'améliorer l'environnement des résidents du secteur. Pour cela, on propose des activités de sensibilisation à la propreté et au recyclage, la plantation d'arbres, ou encore la réduction des îlots de chaleur. Plusieurs jardins communautaires ont également vu le jour,

dont celui de l'école Louisbourg. Afin de combattre le problème de la sécurité alimentaire, la table de concertation a créé le projet « Bien manger dans Bordeaux-Cartierville : une affaire locale! » qui encourage l'installation de marchés saisonniers, pendant plusieurs semaines consécutives, dans le parc de Méry¹. Au niveau du secteur commercial, le projet le plus marquant à ce jour se nomme « AVEC », c'est-à-dire Accompagnement vers l'emploi de la communauté. La CDEC, qui est le porteur du projet, précise que le projet « vise à implanter des mécanismes de collaboration et de gestion de l'offre et de la demande d'emploi ou de stage dans l'arrondissement, afin de faciliter l'accès des résidents issus de l'immigration récente ou membres des minorités visibles, à une première expérience de travail significative au Québec »¹.

Enfin, notons que le CLIC travaille aussi sur de nouveaux projets, pour les années à venir. Le comité souhaiterait participer au programme Quartiers durables, et malgré un premier échec, il estime pouvoir soumettre de nouveau sa candidature très prochainement. La création d'une maison de quartier pour les résidents et les organismes communautaires du quartier est également envisagée.

PERSPECTIVES ET CONCLUSION

Le problème du financement demeure l'une des dimensions les plus problématiques des projets de revitalisation urbaine intégrée, un problème vivement souligné par le Collectif quartier dans sa brève analyse de la situation des opérations de RUI : ces ressources sont présentement largement insuffisantes pour répondre pleinement aux besoins des secteurs identifiés et limitent donc l'expansion de la RUI vers d'autres secteurs.

Quelles leçons tirer à ce jour des opérations de revitalisation urbaine intégrée à Montréal? Que nous fournit l'expérience du projet de RUI Laurentien-Grenet quant au respect des objectifs de lutte territorialisée à la pauvreté?

D'abord, le problème du financement demeure l'une des dimensions les plus problématiques des projets de revitalisation urbaine intégrée, un pro-

blème vivement souligné par le Collectif quartier¹ dans sa brève analyse de la situation des opérations de RUI : ces ressources sont présentement largement insuffisantes pour répondre pleinement aux besoins des secteurs identifiés et limitent donc l'expansion de la RUI vers d'autres secteurs^k.

Donc, l'intention d'étendre à environ vingt zones les opérations de RUI à Montréal reste périlleuse compte tenu de la faisabilité d'une telle expansion (mobilisation, financement, coordination, etc.). Aussi, les résultats demeurent incomplets, car il s'agit de démarches d'évaluation à venir. D'ailleurs, la mesure des bienfaits et les résultats probants des projets de RUI sont difficiles à évaluer ce qui renvoie ici à l'évaluation de politiques publiques tel que proposé dans la littérature.

On remarque tout de même des faits non négligeables dans le succès des opérations de RUI¹:

1. Depuis 2003, des investissements d'environ 8 millions de dollars ont été consentis, soit en solo ou en partenariat, ceci additionné à la contribution, en 2009, d'un million de dollars du Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle.

2. D'autres contributions proviennent d'acteurs publics et privés (dont la Direction de la santé publique, Centraide, le ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport, la Fondation McConnell, etc.).

Par ailleurs, la question du temps de réalisation des projets pour chacune des opérations de RUI est fondamentale. Comme le souligne si bien les acteurs du milieu :

Les démarches RUI sont des processus à long terme. On ne peut espérer de transformations profondes dans les secteurs concernés avant cinq (5) ou dix (10) ans. Toutes les démarches travaillent dans cette perspective et les résultats obtenus jusqu'ici sont très intéressants. Chacun des huit (8) secteurs a son propre comité de revitalisation, représentant l'ensemble des principaux intervenants et la population. Chacun des huit (8) secteurs possède son plan de revitalisation urbaine intégrée qui fait consensus dans chaque milieu. La population et les différents intervenants sont mobilisés autour de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces plans. Plus de cent (100) projets ont été réalisés ou sont en voie de l'être.^m

En ce qui concerne les premières conclusions du projet de RUI Laurentien-Grenet, il faut rappeler que les répondants interrogés ont tenu à souligner le faible nombre de résidents impliqués, et notamment, l'absence de personnes d'origine immigrante. Cette participation des citoyens reste encore à ce jour, l'un des principaux défis à relever par les membres du CLIC. Cela s'explique par le fait que la majorité des résidents du secteur à l'étude sont des immigrants récents, arrivés depuis moins de cinq ans, qui sont encore en phase d'installation (recherche d'emplois, apprentissage du français, etc.).

De plus, le budget alloué au CLIC par la Ville de Montréal, est nettement insuffisant pour mettre en œuvre tous les projets relatifs à l'amélioration des conditions de vie des habitants du secteur ciblé. Il

faut créer de nouveaux partenariats financiers, principalement avec les acteurs du secteur privé, de manière à les inclure dans le projet de RUI, au même titre que les acteurs locaux (comme dans les EZ à Chicago)ⁿ.

Dans tous les cas, il est encore tôt pour rendre les résultats d'une évaluation substantielle des projets de RUI. Malgré l'avancement notable de projets significatifs dans certains secteurs comme dans Saint-Michel, Montréal-Nord et Saint-Pierre, le manque de ressources financières pose toujours problème.

L'envergure des projets proposés à l'échelon local ne cadre pas avec les ressources disponibles à l'échelon de la ville centre. Même combinées aux ressources des organismes partenaires externes, elles sont nettement insuffisantes pour répondre aux besoins de zones où il faudrait aussi intervenir et pour lesquelles Montréal n'a toujours pas démarré de projets spécifiques même si les secteurs ont été identifiés. Actuellement, les secteurs Airline-Bayne de l'arrondissement LaSalle, Viau-Robert de Saint-Léonard et Chameran-Lebeau de Saint-Laurent font exception, ce qui pourrait bien stimuler la mise en marche des neuf autres projets de RUI identifiés pour Montréal, un processus souhaitable pour l'avenir du développement socio-territorial à Montréal.■

En ce qui concerne les premières conclusions du projet de RUI Laurentien-Grenet, il faut rappeler que les répondants interrogés ont tenu à souligner le faible nombre de résidents impliqués, et notamment, l'absence de personnes d'origine immigrante. Cette participation des citoyens reste encore à ce jour, l'un des principaux défis à relever par les membres du CLIC.

BIBLIOGRAPHIE

¹Bacqué M.H, G. Divay, D. Rose, A.M Séguin, G. Sénécal, (2003). *Survol de quelques politiques de revitalisation urbaine*. Montréal, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 14 p. Chabant Ophélie, (2012). *Quels rôles pour les acteurs locaux dans les projets de revitalisation urbaine intégrée? Regard sur le projet Laurentien-Grenet à Montréal*, Mémoire de maîtrise en Études urbaines, 211 p. Collectif quartier, (2009). La RUI en quelques

pages, 9 p., disponible sur internet à http://www.collectif_quartier.org/wp-content/uploads/2009/10/la-rui-en-quelques-p320-c46.pdf (consulté le 20 juin 2012). Divay G, X. Leloup et A.M Séguin, (2005). *Stratégie municipale d'habitation, Éléments d'un prototype*, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 114 p. Divay G, P.J Hamel, D. Rose, A.M Séguin, G. Sénécal, et P. Bernard, (2006). *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée : démarche d'évaluation*. Montréal, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 260 p. Latendresse. A. et C. Trudelle, (2008). *Le développement socio-territorial : une analyse des différentes approches expérimentées à Montréal, 2000-2008*, Montréal, Rapport de recherche, Département de géographie, UQAM, 154 p. Séguin A.M, (2006). *Les interventions de revitalisation urbaine intégrée*, Éléments de réflexion, présentation faite dans le cadre de LAPoSTe-Laboratoire d'analyse des politiques sociales et des territoires, 30 p. Sénécal G., A. Germain, et al., (2003). *Portrait des pratiques communautaires et locales en revitalisation urbaine et sociale sur le territoire de l'île de Montréal*. Montréal, Institut national de la recherche scientifique –Urbanisation, Culture et Société et Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers, 61 p.

²Kresl Peter-Karl, (2003). « Revitalisation des quartiers centraux aux États-Unis : vers une attitude proactive », dans *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile*. Collection Géographie contemporaine, Sainte-Foy, PUQ, p. 51-76.

Recoquillon Charlotte, (2009). « Les enjeux de la revitalisation urbaine : Harlem, du ghetto au quartier chic ». *Hérodote*, 132, pp. 181-201.

³Bacqué M.H, (2006). « Empowerment et politiques urbaines aux États-Unis », *Géographie, Économie, société*, 8, pp. 107-124.

⁴Séguin A.M, et G. Divay, (2004). « La lutte territorialisée contre la pauvreté : examen critique du modèle de revitalisation urbaine intégrée », *Lien social et Politiques*, 52, pp. 67-79.

⁵Germain A., Rose D. et Twigge-Molecey A., (2010). « Mixité sociale ou inclusion sociale? Bricolages montréalais pour un jeu à acteurs multiples », *Espaces et Sociétés*, no 140-141, pp. 143-157.

⁶Cloutier Geneviève, Méthé-Myrand Léa et Sénécal Gilles, (2010). « La revitalisation urbaine intégrée et la plus-value de l'approche montréalaise : une comparaison », *Canadian Journal of Urban Research*, 19, 1, pp. 23-49.

⁷McCarthy John, (1998). « US urban empowerment zones ». *Land Use Policy*, 15, 4, pp. 319-331.

Morin R., (1995). Développement économique communautaire et revitalisation urbaine, *Plan Canada*, 35, 3, pp. 27-31.

⁸Gittel Marylin, (2001). « Empowerment Zones : An Opportunity Missed. A Six-City Comparative Study », New York, University of New York, 112 p. Wallace Marc, (2003). « An Analysis of Presidential Preferences in the Distribution of Empowerment Zones and Enterprise Communities », *Public Administration Review*, 63, 5, pp. 562-572.

⁹Cellard André, (1997). « L'analyse documentaire », dans J.Poupart, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P Pires (éd), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p. 251-271.

¹⁰Savoie-Zajc Lorraine, (2003). « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoît Gauthier (éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 4^e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 295.

¹¹CLIC Bordeaux-Cartierville, (2007). « Bâtir ensemble un quartier à notre image. Diagnostic et plan d'intervention, phase 1 », Montréal, 165 p.

NOTES

^aCet article présente une partie des résultats du mémoire de maîtrise de l'une des auteures, Ophélie Chabant.

^bOn parle de désindustrialisation lorsqu'on constate une baisse du nombre d'emplois dans le secteur manufacturier au profit, notamment du secteur tertiaire.

^chttp://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2239,2891961&_dad=portal&_schema=PORTAL, consulté le 28 juin 2010.

^dhttp://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2239,2891961&_dad=portal&_schema=PORTAL, consulté le 28 juin 2010.

^eLa recherche de l'effet milieu (Divay et al., 2004) est le pari que prennent les divers acteurs des projets de RUI.

^fPersonnes nées entre les années 1945 et 1965, durant la période de l'entre-deux-guerres.

^gVoir le document suivant pour plus d'informations sur l'indice de défavorisation, créé par Pampalon et Raymond, à la fin des années 1990. http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/295-IndiceDefavorisation_2001.pdf

^hLe YMCA (Young Men's Christian Association) est un organisme qui accueille toutes les personnes, sans distinction d'âge, de religion ou de situation sociale. www.ymca.ca, consulté le 20 mai 2012.

ⁱLire les articles « Les marchés saisonniers pour bien s'alimenter » du 30 juillet 2010 et « La CDEC dresse un bilan positif des marchés saisonniers » du 21 octobre 2010.

^jVoir la section « Emploi » sur le site www.cdcc.qc.ca, consulté le 20 mai 2012.

^kCollectif Quartier, (2009, 2).

^lChacune des opérations de RUI doit assurer son propre financement par la recherche de fonds selon sa planification (Collectif quartier, (2009 : 2).

^mCollectif quartier (2009 : 3).

ⁿChabant (2012).

Processus de révision et de renégociation des contrats : cas des projets miniers et pétroliers en Afrique

Thierno Diallo, Ph.D., professeur
Idrissa Sanogo, candidat au doctorat en management de projets (DMP)
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Le continent africain disposant des plus grandes réserves de ressources naturelles est ainsi la convoitise à la fois de plusieurs grands pays industrialisés (États-Unis, France, Royaume-Uni, Canada) et des grands pays émergents (BRIC).

La demande mondiale pour les produits miniers et énergétiques est en forte croissance depuis quelques années. La source de cette croissance est le besoin en produits et services d'une classe moyenne de plus en plus importante dans les pays émergents, notamment ceux du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Le continent africain disposant des plus grandes réserves de ressources naturelles est ainsi la convoitise à la fois de plusieurs grands pays industrialisés (États-Unis, France, Royaume-Uni, Canada) et des grands pays émergents (BRIC).

En effet, les minéraux sont fortement demandés, car les besoins des pays importateurs sont croissants. Ils sont à l'origine de produits nécessaires, tels qu'illustrés au tableau 1.

Cette concurrence pour l'accès aux ressources, combiné à l'émergence d'une société civile forte sur le continent qui conduit à des gouvernements démocratiquement élus renforce la prise de conscience des acteurs locaux sur la nécessité du secteur des ressources naturelles comme levier pour le développement économique.

Dans cette perspective, la révision des contrats miniers est une réponse aux préoccupations des organisations de la société civile et de la population qui sont de plus en plus conscientes des impacts socio-économiques et environnementaux des activités d'exploitations minières et pétrolières.

En effet, la majorité des contrats miniers et énergétiques en Afrique ont été conclus il y a cela plus de 30 ans. Ces contrats ont été établis sur la base de prix favorables dans la plupart des cas aux multinationales. La détérioration des termes de l'échange et l'instabilité politique sur le continent pour ces nouveaux pays qui venaient à peine d'obtenir leur indépendance étaient des facteurs défavorables pour la négociation.

Les retombées économiques des investissements et l'exploitation des ressources naturelles sont très peu visibles sur le continent. Certains pays comme le Botswana ont mieux tiré profit des exportations de minerais tandis que d'autres pays, comme la Guinée et le Mali, n'ont pas encore réussi à capitaliser les effets bénéfiques de l'exploitation.

La révision des contrats miniers est une réponse aux préoccupations des organisations de la société civile et de la population qui sont de plus en plus conscientes des impacts socio-économiques et environnementaux des activités d'exploitations minières et pétrolières.

Tableau 1 – Segmentation de l'industrie minière selon *Performance Management Consulting* (PMC) (2007)

	Minéraux énergétiques	Minéraux métalliques			Minéraux non métalliques		
		Métaux ferreux	Métaux précieux	Métaux communs	Minéraux de construction	Minéraux industriels	Pierres précieuses
Minerais	Charbon, Uranium,...	Fer, niobium, tantale,...	Or, platine, argent,...	Bauxite, cobalt, cuivre, plomb,...	Brique de Pierre, ciment, argile, sable,...	Bentonite, carbonates industriels, Kaolin, Potasse,...	Diamant, pierres.
Utilisation finale	Électricité, Produits chimiques, Organiques, Combustible,...	Activités aérospatiales, construction, électronique, ingénierie,...	Joaillerie, Fabrication de monnaie,...	Construction, Electricité, Ingénierie,...	Construction	Céramique, chimie, fonderie, traitement des eaux,...	Joaillerie, industrie, etc.

1. QUELQUES GRANDS PROJETS MINIERS ET PÉTROLIERS EN AFRIQUE

1.1 Les projets miniers

Le continent africain détient un tiers des réserves mondiales, tous minerais confondus avec 30 % de bauxite, 60 % du manganèse, 75 % des phosphates, 85 % du platine, 80 % du chrome, 60 % du cobalt, 30 % du titane, 75 % du diamant et près de 40 % de l'or.

Le continent africain détient un tiers des réserves mondiales, tous minerais confondus avec 30 % de bauxite, 60 % du manganèse, 75 % des phosphates, 85 % du platine, 80 % du chrome, 60 % du cobalt, 30 % du titane, 75 % du diamant et près de 40 % de l'or¹. Selon Fall², la Guinée, qui abrite les deux tiers des réserves mondiales de bauxite, devrait voir sa position se renforcer sur le marché international et le Madagascar, premier producteur africain de nickel, commence à développer ses exportations de titane et de cobalt.

Par ailleurs, au Mali, selon la DNGM, en plus de l'or qui est largement exploité aujourd'hui, la carte géologique montre l'existence du diamant dans une vingtaine de pipes kimberlitiques, du manganèse avec environ 20 millions de tonnes de ressources prouvées auxquelles est associé à l'or, du fer estimé à un milliard trois cent soixante

millions (1 360 000 000) de tonnes, du plomb avec un million sept cent mille (1 700 000) tonnes estimées. Par conséquent, forts de ces potentialités, la plupart des pays africains, pour attirer les investisseurs, ont adopté des codes des investissements, des règles extrêmement généreuses, notamment, sous la forme d'exemptions fiscales, d'octroi d'avantages douaniers en matière d'importation de matériel technique et d'exportation de matières premières³.

Toutefois, avec ces réformes avantageuses et l'accroissement de la demande mondiale de certains minerais depuis la fin du XX^e siècle, les investisseurs (Canadiens, Australiens, Chinois, Français, etc.) se sont bousculés aux portes des différents pays miniers multipliant ainsi des grands projets miniers concernant notamment des métaux très convoités et de plus en plus rares comme l'or⁴.

En 2007 par exemple pour plus de soixante milliards de dollars d'investissement en projets dans les pays en développement, les entreprises minières canadiennes ont particulièrement profité de l'ouverture de ces nouveaux marchés⁵. Dans cette dynamique, de nombreux contrats miniers ont été signés d'où l'émergence de grands projets miniers en Afrique.

Quelques exemples : au Mali, on enregistre neuf (9) mines industrielles d'exploitation d'or en service en majorité détenue par des sociétés canadiennes (Iamgold, Pearl Gold, Avion Ressources, Avnel Gold, etc.)⁶. À Madagascar, les projets miniers d'envergure ont augmenté et, à ce titre, nous notons la mise en œuvre du projet de Qit Madagascar Minerals S.A. (QMM) qui est une société anonyme de droit malgache, qui propose l'exploitation et l'extraction des sables minéralisés dans les sites de Mandena, de Petriky et de Sainte-Luce, de la région d'Anosy au sud-est de Madagascar⁷.

Au Burkina Faso, la mine d'Essakane, en production depuis juillet 2010, a produit 337 000 onces et prévoit doubler sa capacité en roche dure grâce à un projet d'agrandissement dont la construction débutera en 2014^c.

La plupart des pays africains, pour attirer les investisseurs, ont adopté des codes des investissements, des règles extrêmement généreuses, notamment sous la forme d'exemptions fiscales, d'octroi d'avantages douaniers en matière d'importation de matériel technique et d'exportation de matières premières.

Au Sénégal, Teranga Gold Corporation^d est une société d'exploitation aurifère basée au Canada qui exploite la mine d'or de Sabodala et explore actuellement dix permis d'exploration couvrant environ 1055 km². Cette mine d'or est entrée en vigueur en 2009, et a des réserves prouvées et probables d'environ 1,40 million d'onces d'or en ressources mesurées et indiquées, de 2,89 millions d'onces d'or et des ressources minérales présumées de 1,87 million d'onces d'or.

Enfin, des mégas projets miniers ont vu aussi le jour au Gabon, qui est allé en consortium avec les Chinois, pour la mine de fer de Belinga (2,7 milliards de dollars) et il continu en disant que la République démocratique du Congo a accueilli un investissement américain de 1,2 milliard de

dollars pour l'exploitation du gisement de cobalt et de cuivre de TenkeFugurume⁸.

Au Burkina Faso, le projet minier d'Essakane en 2011, a produit 337 000 onces d'or et prévoit de doubler sa capacité en roche dure grâce à un projet d'agrandissement dont la construction débutera en 2014.

1.2 Les projets pétroliers

En Afrique, le secteur pétrolier aussi a bénéficié d'avantages fiscaux pour attirer les investisseurs étrangers et la région du golfe de Guinée est devenue tout de suite la région convoitée pour tous les géants du secteur pétrolier qui se livrent une concurrence intense pour obtenir des permis d'exploration et/ou entrer dans les consortiums d'exploitation⁹.

Toutefois, au-delà du golfe de Guinée, d'autres permis ont été attribués le long des côtes africaines du Maroc à la Tanzanie, tandis que des activités d'exploration et d'exploitation s'intensifient ailleurs sur le continent, au Tchad, en Ouganda, en RDC ou en Centrafrique notamment¹⁰.

En Afrique, le secteur pétrolier a bénéficié d'avantages fiscaux pour attirer les investisseurs étrangers et la région du golfe de Guinée est devenue tout de suite la région convoitée pour tous les géants du secteur pétrolier.

Ainsi, des grandes multinationales pétrolières comme Shell (essentiellement présente au Nigeria et au Gabon), Total (Angola, Nigeria, Gabon et Congo-Brazzaville), Chevron Texaco (Angola et Nigeria) et Exxon Mobil (Nigeria, Angola, Guinée équatoriale et Tchad), se partagent les zones pétrolières du continent africain¹¹.

2. IMPACTS DES PROJETS MINIERES ET PÉTROLIERS SUR LA CROISSANCE AFRICAINE

2.1. Le secteur minier

Sous l'effet des investissements étrangers dans l'industrie extractive, l'Afrique a renoué avec la croissance : 5 % en moyenne annuelle pour la période 2000-2006, avec un taux record pour un producteur de pétrole et de diamants comme l'Angola (17 % en 2006). Le taux de croissance moyen de 12 pays africains dépendants du secteur minier est passé de 0,3 % (les années 1990) à 5,7 % (les années 2000).

Selon une étude de la Banque mondiale¹², l'exploitation minière contribue au développement économique et à la réduction de la pauvreté dans de nombreux pays africains de tradition minière tels que le Botswana, la Tanzanie, l'Afrique du

Sud, le Mali, etc. Ainsi, sous l'effet des investissements étrangers dans l'industrie extractive, l'Afrique a renoué avec la croissance : 5 % en moyenne annuelle pour la période 2000-2006, avec un taux record pour un producteur de pétrole et de diamants comme l'Angola (17 % en 2006)¹³.

McMahon¹⁴ dira que l'évolution des investissements privés dans le secteur minier de plusieurs pays africains ayant entrepris des réformes avec le soutien de la Banque mondiale est spectaculaire. Ces investissements ont entraîné une importante hausse de la croissance du PIB dans plusieurs pays d'Afrique (Tableau 2). Le taux de croissance moyen de 12 pays africains dépendants du secteur minier est passé de 0,3 % (les années 1990) à 5,7 % (les années 2000).

Tableau 2 – Évolution comparée des exportations minières, du PIB et de l'IDH dans plusieurs pays réformateurs

Pays	Revenus des exportations minières (en % des exportations totales de marchandises, 2000-2007)	Taux de croissance annuel du PIB, 1989-1998	Taux de croissance annuel du PIB, 1999-2008	Indice de Développement Humain (IDH), 1995 (ou 2000)	IDH, 2008
Burkina Faso*	-	4,4	5,4	0,297	0,389
Rép.démocratique du Congo	54,0	-5,9	3,2	0,353 (2000)	0,389
Ghana	34,5	4,3	5,2	0,495 (2000)	0,526
Guinée	85,6	4,2	3,2	-	0,435
Liberia	51,9	-14,3	7,0 (2005-2008)	0,280	0,442
Mali*	-	3,3	5,5	0,267	0,371
Mauritanie	51,6	2,5	4,6	0,495 (2000)	0,520
Mozambique*	-	4,7	7,7	0,310	0,402
Niger*	-	1,5	3,7	0,258 (2000)	0,340
Sierra Leone	64,1	-4,2	9,9	-	0,365
Tanzanie*	-	2,8	6,5	0,425	0,530
Zambie	66,2	-0,1	4,9	0,454	0,481
Moyenne non pondérée	-	0,3	5,7	0,363	0,433**
(Moyenne pondérée en fonction de la population)	-	(0,1)	(5,1)	(0,355)	(0,428)

* Pays qui dépendent, fortement depuis les années 2000, des revenus miniers, ** 0,439 (0,435) hors Guinée et Sierra Leone. **Source** : FMI (2009) pour la colonne 2, Banque mondiale (2010c) pour les colonnes 3 et 4, et PNUD (1995; 2000; 2008) pour les colonnes 5 et 6.

Au Mali, l'apport des projets miniers (exploitation de l'or seulement) à l'économie nationale est estimé à 8,0 % du PIB en 2012 (contre 6,2 % en 2008) soit 415,23 milliards FCFA contre 350,80 en 2011. Par ailleurs, en 2012, les exportations du Mali sont estimées à 1 473,4 milliards FCFA et sur ce montant, les exportations de l'or seul se sont chiffrées à 1 028,1 milliards FCFA pour la même année, soit donc 70 % des exportations totales du Mali.

Quelques exemples : au Mali, selon les experts de la chambre des mines du Mali, l'apport des projets miniers au Mali (exploitation de l'or seulement) à l'économie nationale est estimé à 8,0 % du PIB en 2012 (contre 6,2 % en 2008) soit 415,23 milliards FCFA contre 350,80 en 2011. De la même source, en 2012, les exportations du Mali sont estimées à 1 473,4 milliards FCFA et sur ce montant, les exportations de l'or seul se sont chiffrées à 1 028,1 milliards FCFA pour la même année, soit donc 70 % des exportations totales du Mali. Ainsi, le secteur a rapporté 50,882 milliards FCFA en 2003 pour atteindre en 2012 le montant de 284,225 milliards FCFA.

Au Burkina Faso, les recettes fiscales tirées du secteur minier se composent surtout des redevances et de l'impôt sur les bénéfices des sociétés exploitants des mines au Burkina (Avocet Mining Plc, Cluff Gold Plc, Semafo, Newmont Ventures, etc.)^f. Elles sont passées d'à peu près

0,5 % du PIB en 2009 à 1 % du PIB et 7 % des recettes publiques en 2010.

En Guinée (Conakry), selon une étude (Diallo et al., 2011)¹⁵, en moyenne, les recettes minières ont représenté 21,94 % des recettes globales de l'État sur les 10 dernières années.

2.2 Le secteur pétrolier

Pour Vircoulon¹⁶, le secteur pétrolier entre les droits d'exploration, d'exploitation et les royalties sur la production, les bénéfices des booms pétrolier et minier des dix dernières années pour les États rentiers se comptent en milliards de dollars. Selon lui, d'après la Banque mondiale, grâce à la hausse des cours du pétrole, le PIB nigérian a atteint le chiffre de 71 milliards de dollars en 2004, alors qu'il n'était que de 58,4 milliards en 2003, tandis qu'en Guinée équatoriale, 95 % des revenus de l'État proviennent du pétrole et entre 30 et 50 % du PIB algérien (contre seulement 10 % pour le secteur industriel hors hydrocarbures).

Grâce à la hausse des cours du pétrole, le PIB nigérian a atteint le chiffre de 71 milliards de dollars en 2004, alors qu'il n'était que de 58,4 milliards en 2003. Par ailleurs, 95 % des revenus de l'État équato-guinéen proviennent du pétrole.

3. LA RÉVISION ET LA RENÉGOCIATION DES CONTRATS MINIERS ET PÉTROLIERS

Les pays miniers et pétroliers africains ont tous adopté des politiques attractives en faveur de l'investissement étranger.

Certes, les pays miniers et pétroliers africains ont tous adopté des politiques attractives en faveur de l'investissement étranger, mais face aux besoins subséquents d'améliorer les recettes budgétaires, l'émergence d'une société civile soucieuse de faire participer les populations à la gestion des ressources minières et pétrolières et de leurs revenus, les nouvelles exigences de transparence, les différentes autorités politiques africaines

estiment que les contenus des contrats miniers et pétroliers doivent évoluer.

Les raisons évoquées : Custers^g disait que malgré les perspectives considérables du continent qui produit 57 % du cobalt extrait dans le monde, 46 % du diamant, 39 % du manganèse, 31 % des phosphates, 21 % de l'or, 9 % de la bauxite d'une part et les cours qui grimpent régulièrement depuis 2002, les pays africains et leurs populations s'appauvrissent continuellement à tel point qu'ils se retrouvent souvent en bas de l'échelle de développement humain établie par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

Illustrations : au Mali de neuf (9) projets miniers d'exploitation d'or, seulement 20 % des revenus reviennent à l'État malien, et tout le reste (soit 80 %) appartient aux sociétés étrangères¹⁷. Au Burkina Faso, sur le projet minier d'Essakane, Iamgold détient 90 % et l'État du Burkina Faso (10 %). Par ailleurs, au Niger, selon l'organisation non gouvernementale Oxfam-France, Niamey n'a perçu que 459 millions d'euros pour les 115 000 tonnes extraites depuis le début de l'extraction en 1971, soit 13 % de la valeur des exportations d'uranium estimée à 3,5 milliards¹⁸.

Face aux besoins subséquents d'améliorer les recettes budgétaires, l'émergence d'une société civile soucieuse de faire participer les populations à la gestion des ressources minières et pétrolières et de leurs revenus, les nouvelles exigences de transparence, les différentes autorités politiques africaines estiment que les contenus des contrats miniers et pétroliers doivent évoluer.

Toutefois, fort de ces constats que la majorité des pays africains miniers et pétroliers ont enclenché une dynamique de révision et de négociation des contrats miniers et pétroliers qui prendront en considération les aspects environnementaux et sociaux et, en particulier, l'indemnisation adéquate des populations. En effet, pour Bezat¹⁹, onze pays africains (3) producteurs de matières premières ont donc décidé de remettre à plat les contrats qui les lient aux compagnies exploitantes pour plusieurs raisons qui sont les modalités contractuelles, les dérogatoires aux législations nationales (absence d'appels d'offres, titres attribués de gré à gré, bakchichs, etc.), des contrats qui désavantagent systématiquement les pays qui les ont signés.

Des exemples : au Mali, le nouveau gouvernement est à peine réuni pour son premier conseil des ministres que le nouveau gouvernement du Mali veut réviser les contrats miniers signés par l'État malien et n'exclut pas de « renégocier » ceux qui seraient jugés contraires aux intérêts du Mali (Communiqué du conseil des ministres, 16 septembre 2013). Les autorités justifient cette

décision par les conditions dans lesquelles les contrats ont été négociés (signature des contrats à des périodes troubles), les contentieux existentiels entre l'État malien et des groupes miniers à propos de certains contrats miniers.

Ainsi, renégocier les contrats miniers avec les dirigeants africains devient un pari risqué, mais potentiellement très profitable pour les partenaires si la situation politique s'améliorait et si le prix des minerais augmentait²⁰.

Par ailleurs, si ces pays cités ci-haut sont en phase de projet de réforme, d'autres l'ont déjà expérimentée avec succès. Il s'agit du Liberia, où le gouvernement a obtenu l'élimination des clauses qui affranchissaient le groupe Arcelor Mittal du respect des règles de protection de l'environnement et lui accordaient d'importantes exonérations fiscales et a imposé l'indemnisation des populations déplacées²¹.

De la même source, la Tanzanie, grâce à une bonne négociation, a pu obtenir des compagnies minières telles que la Sud-Africaine AngloGold, la Canadienne Barrick ou l'Australienne Resolute Mining Limited le paiement substantiel des redevances annuelles et de mettre en place un fonds spécial destiné à financer des projets au profit des populations vivant dans les zones d'exploitation.

Au Liberia, où le gouvernement a obtenu l'élimination des clauses qui affranchissaient le groupe Arcelor Mittal du respect des règles de protection de l'environnement et lui accordaient d'importantes exonérations fiscales et a imposé l'indemnisation des populations déplacées.

Au Liberia, où le gouvernement a obtenu l'élimination des clauses qui affranchissaient le groupe Arcelor Mittal du respect des règles de protection de l'environnement et lui accordaient d'importantes exonérations fiscales et a imposé l'indemnisation des populations déplacées.

4. IMPLICATION D'AUTRES ACTEURS DANS LA REVISION ET RENÉGOCIATION DES CONTRATS MINIER ET PÉTROLIER AFRICAINS

De plus en plus, la société civile africaine s'intéresse à l'activité minière et pétrolière (ses impacts sur l'environnement, ses retombées, la gestion des retombées, etc.). Ainsi, cinq ONG, parmi lesquelles Sherpa et les Amis de la Terre, ont porté plainte auprès de l'OCDE contre Glencore, au motif que sa filiale zambienne, Mopani Copper Mine, aurait privé l'État zambien d'environ 550 millions de dollars de recettes fiscales entre 2005 et 2008, en manipulant les prix de transfert²².

Dans cette dynamique, la Banque mondiale et la Banque africaine de Développement ont mis des dynamiques pour aider les États africains à mieux négocier les contrats. Ainsi, la BAD^h a aidé à la création de la Facilité africaine de soutien juridiqueⁱ. Cette Facilité africaine de soutien juridique (ALSF) accompagne depuis 2010 les gouvernements africains dans le cadre de la négociation de transactions commerciales complexes. Elle se propose de remédier à l'asymétrie entre les capacités de négociation respectives des gouvernements africains et des investisseurs internationaux fortunés.

Par ailleurs, à la célébration du 40^e anniversaire des accords de coopération monétaire de la zone

franche, la Banque mondiale a proposé la création d'un fonds (d'un montant significatif d'environ 50 millions de dollars) destiné à aider les pays africains à mieux négocier leurs contrats dans le domaine de l'exploitation des matières premières^j.

Selon Makhtar Diop, vice-président de la Banque Mondiale pour l'Afrique, il existe « un déséquilibre entre les grands investisseurs de l'industrie extractive et les États africains » que ce fonds va essayer de combler afin d'obtenir de meilleures conditions contractuelles dans l'exploitation de leurs gisements pétroliers, gaziers, miniers.

La BAD, depuis 2010 a aidé à la création de la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF) pour accompagner les gouvernements africains dans le cadre de la négociation de transactions commerciales complexes. Elle se propose de remédier à l'asymétrie entre les capacités de négociation respectives des gouvernements africains et des investisseurs internationaux fortunés.

5. PLUS DE TRANSPARENCE DANS LA RÉVISION ET RENÉGOCIATION DES CONTRATS MINIER ET PÉTROLIER AFRICAINS

En Afrique, l'octroi de permis d'exploitation, la fixation du taux d'imposition des revenus miniers et pétroliers, la suppression de contraintes réglementaires (sociales ou environnementales) sont autant d'occasions offertes aux dirigeants locaux pour se faire de l'argent et accroître leur pouvoir de décision auprès des groupes miniers.

En Afrique, l'octroi de permis d'exploitation, la fixation du taux d'imposition des revenus miniers et pétroliers, la suppression de contraintes réglementaires (sociales ou environnementales) sont autant d'occasions offertes aux dirigeants

locaux pour se faire de l'argent et accroître leur pouvoir de décision auprès des groupes miniers.

Par exemple en 2008, selon la Banque mondiale, « pour une production minière nationale estimée à 2 milliards de dollars, seulement 26,7 millions de dollars de recettes fiscales ont été réellement versés sur les comptes bancaires de la République démocratique du Congo » alors que le taux réel d'imposition (droits, redevances et impôts divers) y est pourtant officiellement égal à 46 %.

Plusieurs ONG africaines s'intéressent à la problématique de la transparence des industries extractives (critique des institutions financières internationales, aux flux financiers, à la dette, aux

paradis fiscaux)²³. Ces ONG de plaidoyer, professionnelles du lobbying, sont d'ailleurs à l'origine des campagnes et des efforts de régulation les plus remarquables au niveau du secteur, comme la campagne « Publiez ce que vous payez » et l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE).

À ce jour, plusieurs pays africains ont adhéré à l'ITIE^k (Initiative pour la transparence dans les industries extractives) et se basent sur la norme ITIE en publiant les rapports ITIE qui divulguent le montant des revenus issus de l'extraction des ressources naturelles perçues par les gouvernements.

Quelques encouragements : au Liberia, après une adhésion en 2007, la Banque mondiale a approuvé un montant supplémentaire de 460 000 dollars EU pour soutenir le programme de travail de la LEITI au titre des exercices fiscaux 2009 à 2011, dans le cadre de la Facilité en faveur des États fragiles, pour conforter les réalisations du Libéria dans ce domaine. À Madagascar, depuis décembre 2007, la

Banque mondiale a fourni un appui technique et financier. L'ensemble des coûts de la mise en œuvre du nouveau plan de travail ITIE est estimé à 650 000 euros, sur lesquels la Banque s'est engagée à financer environ 450 000 par le biais du Fonds d'affectation spéciale.

Au Liberia, après une adhésion en 2007, la Banque mondiale a approuvé un montant supplémentaire de 460 000 dollars EU pour soutenir le programme de travail de la LEITI au titre des exercices fiscaux 2009 à 2011, dans le cadre de la Facilité en faveur des États fragiles.

Au Liberia, après une adhésion en 2007, la Banque mondiale a approuvé un montant supplémentaire de 460 000 dollars EU pour soutenir le programme de travail de la LEITI au titre des exercices fiscaux 2009 à 2011, dans le cadre de la Facilité en faveur des États fragiles.

CONCLUSION

Au fil des années, la tâche sera rude pour les professionnels du secteur minier et pétrolier. Pour cela, les investisseurs doivent favoriser la promotion du développement des territoires qui abritent les projets miniers et pétroliers afin qu'ils bénéficient aussi au rendement de court terme qu'apportent les cours élevés des matières premières.

Au fil des années, la tâche sera rude pour les professionnels du secteur minier et pétrolier. Pour cela, les investisseurs doivent favoriser la promotion du développement des territoires qui abritent les projets miniers et pétroliers afin qu'ils bénéficient aussi au rendement de court terme qu'apportent les cours élevés des matières premières. Ainsi, pour éviter toute forme de contestation et de rejet des nouveaux contrats miniers et pétroliers négociés, nous dirons qu'ils seront acceptés s'ils correspondent à des vrais besoins des acteurs (états, sociétés minières et pétrolières, populations, collectivités territoriales, etc.).

Cette construction « légitime » des contrats impliquera de mettre les valeurs et les principes partagés au cœur du débat. En d'autres termes, les valeurs et les principes sur lesquels s'adosent les contrats doivent être pensés à partir de référentiels communs, connus et reconnus par les sujets.

Par ailleurs, mettre l'expérience des sujets au cœur de la construction des contrats, car s'inspirer des expériences passées permet d'éviter certaines erreurs.

Enfin, si le but ultime de la révision et renégociation des contrats miniers et pétroliers africains est de faire profiter les pays africains et les populations des fruits de l'activité extractive, il est important que le processus de contractualisation soit inclusif, participatif à travers une communication multiacteurs pour expliquer les objectifs de la réforme. C'est à ce prix que l'Afrique tout entière éviterait ce qui est communément désigné sous le nom générique de la malédiction de l'abondance.■

BIBLIOGRAPHIE

¹BRGM « *Ressources Minérales et Développement en Afrique* », document d'orientation stratégique, 2008, 51p.

²⁻³⁻²¹ Boubacar, F. « *Contrats d'investissement miniers : exorciser la malédiction de l'abondance* », Facilité juridique de la Banque africaine de développement, 2012.

⁴Michel, D. « *Grands projets d'exploitation minière et stratégie des firmes pour se rendre environnementalement acceptables* », l'Espace Politique [En ligne], 15 | 2011-3, mis en ligne le 26 octobre 2011, consulté le 21 janvier 2014. URL : <http://espacepolitique.revues.org/2113>; DOI : 10.4000/espacepolitique.2113.

⁵Campbell, B et M. Laforce. « La réforme des cadres réglementaires dans le secteur minier : les expériences canadienne et africaine mises en perspective », *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. 40, n° 3, 2010, p. 69-84.

⁶⁻⁷Sarrasin, B. « *Le projet minier de QIT Madagascar Mineral à Tolagnaro (Fort-Dauphin, Madagascar) : quels enjeux de développement ?* », Afrique

Diarra, L. « *Cinquantenaire des mines : au passé, au présent et au futur* », 2010

⁸⁻¹³⁻¹⁶Vircoulon, T. « *Matières premières, régulation internationale et États rentiers* », *Études*, 2009/5 Tome 410, p. 593-604

⁹⁻¹⁰⁻¹¹Copinschi, P et N. Pierre. « L'Afrique dans la géopolitique mondiale du pétrole », *Afrique contemporaine*, 2005/4 n° 216, p. 29-42. DOI : 10.3917/afco.216.42.

¹²Banque Mondiale. « *République Démocratique du Congo : la bonne gouvernance dans le secteur minier comme facteur de croissance* », Rapport n° 43402-ZR, mai 2008, 147p.

¹⁴Gary, M. « Quels impacts de la libéralisation du secteur minier africain ? », *La revue de proparco*, numéro 8 – Banque mondiale, Janvier 2011, p14.

¹⁵Diallo et al. « *Les enjeux de la gouvernance minière en Guinée* », Coopération Guinée-Allemagne, 2011, 136 p.

¹⁷Direction nationale de la géologie et des mines (www.dngm.mines.gouv.ml), (DNGM, 2012)

¹⁸⁻¹⁹Bezât, M. « La bataille pour l'exploitation des sous-sols s'intensifie », *revue Économie-entreprise* n° 10, 2013.

²⁰Rubbers, B. « *Les sociétés africaines face aux investissements miniers* », politique africaine, 2013/3 n° 131, p. 5-25. DOI : 10.3917/polaf.131.0005.

²²⁻²³Cecilia, F et al. « *Secteur minier coté et risques ESG : de l'influence des ONG sur l'activité et la réputation des entreprises minières* », Novethic, 2011, 61p.

NOTES

^aBureau de Recherches Géologiques et Minières (France)

^bDirection nationale de la géologie et des mines (www.dngm.mines.gouv.ml)

^chttp://www.iamgold.com/files/EssakaneBrochure_2012_FR.pdf, consulté le 22 janvier 2014.

^d<http://www.terangagold.com/>, consulté le 22 janvier 2014

^ewww.chambredesminesdumali.org.

^fhttp://www.agenceecofin.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=6884:burkina-faso-un-nouveau-code-minier-en-pr%C3%A9paration&Itemid=96&tmpl=component&print=1, consulté le 22 janvier 2014

^ghttp://www.monde-diplomatique.fr/2008/07/CUSTERS/16_062, JUILLET 2008 - Pages 12 et 13

^hBanque Africaine de Développement

ⁱ<http://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-legal-support-facility/>

^j<http://economie.jeuneafrique.com/regions/afrique-subsaharienne/12952-contrats--la-banque-mondiale-veut-aider-les-etats-a-negocier.html>

^k<http://eiti.org/fr/countries/reports>



CEE-UQAC
Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

Services offerts

- Des activités entrepreneuriales
- Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- Des études et des projets de développement
- Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- Et plus encore!

Une équipe de professionnels pour vous aider!

LOUIS DUSSAULT
PROFESSEUR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL



MARIANNE BOLDUC
COORDONNATRICE
DE PROJETS



ISABELLE MALTAIS
RESPONSABLE
DES COMMUNICATIONS



THIERRY GAGNON
CHARGÉ DE PROJETS



ALEXANDRE LAVOIE
ASSISTANT
DE RECHERCHE



JUSTINE FILLION
ASSISTANTE
DE RECHERCHE



CHRISTINE LAVOIE
CHARGÉE DE PROJETS



MARILYN RINFRET
SECRÉTAIRE-COMPTABLE



MYLAINE BELLEY
SECRÉTAIRE



Nous rejoindre

CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC
555, boulevard de l'Université, local H1-1180
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418 545-5011 poste 4655
 cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC CÔTE-NORD
Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

418 968-8387
 cee_cn@uqac.ca

Pour plus d'informations
WWW.UQAC.CA/CEEUQAC



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development



Développement
économique, Innovation
et Exportation



Centre québécois
de technologies et
d'innovation



UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIENCES ÉCONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI



Promotion
Saguenay



FONDATION
UQAC



CD
CENTRE DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE



Cégep de Sept-Îles



Desjardins



Emploi
Québec



SEPT-ÎLES



ALOUETTE



MAGE
UQAC

MALLETTE

L'intégration culturelle comme nouveau moteur de l'insertion professionnelle dans les pays en développement

Nicolas Dupont, maîtrise en administration spécialisée
Jacques Gagnon, docteur en administration
Caroline Perron, doctorante en administration
Université de Sherbrooke

INTRODUCTION

Le chômage de la jeunesse est une problématique qui touche l'ensemble des pays du globe. Les données de la Banque Mondiale indiquent que plus de 74,6 millions de jeunes sont considérés comme sans emploi à travers le monde.

Le chômage de la jeunesse est une problématique qui touche l'ensemble des pays du globe. Les données de la Banque Mondiale indiquent que plus de 74,6 millions de jeunes sont considérés comme sans emploi à travers le monde. Pour chaque adulte sans emploi, plus de 2,8 jeunes seraient donc au chômage^a. L'important manque de revenu fixe chez les jeunes est à la fois une cause et une conséquence d'un second phénomène social : la migration des populations et l'instauration de communautés de plus en plus multiculturelles.

Face à ces changements socio-économiques, de nouvelles méthodes et stratégies d'approches

sont développées. On tente ici de mettre sur pied une approche de management qui viendra confronter ces difficultés économiques par la gestion interculturelle.

Volet clé du développement local, l'interculturalisme consiste à incorporer les différentes tendances et logiques culturelles au sein d'un même processus. Ce processus cherche à intégrer un important nombre d'acteurs diversifiés dans les domaines des entreprises, de l'État et des milieux culturels au sein d'une structure d'insertion professionnelle axée sur la jeunesse de milieux multiculturels et défavorisés.

Volet clé du développement local, l'interculturalisme consiste à incorporer les différentes tendances et logiques culturelles au sein d'un même processus. Ce processus cherche à intégrer un important nombre d'acteurs diversifiés.

1. PROBLÉMATIQUE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Les travailleurs du secteur informel ne peuvent pas capitaliser sur leur métier puisque ce dernier n'est pas reconnu. Ils n'ont pas accès à la protection des normes du travail, à la sécurité sociale et ne peuvent se joindre à une organisation de travailleurs.

Dans un premier temps, les programmes de développement économique sous-estiment souvent

l'impact de la structure même de l'économie locale. L'importance du secteur informel dans l'économie génère de nombreuses problématiques. Les travailleurs du secteur informel ne peuvent pas capitaliser sur leur métier puisque ce dernier n'est pas reconnu. Ils n'ont pas accès à la protection des normes du travail, à la sécurité sociale et ne peuvent se joindre à une organisation de travailleurs. Les revenus sont également nettement inférieurs dans le secteur informel.

« Median hourly earnings in 2002 were 70 to 90 percent higher in the formal sector than for the self-employed and informal salaried.² Note that total earnings are lower for the informal salaried than for the self-employed, despite working an average of 5 hours more per week^b. »

Les problèmes économiques se mêlent aux problèmes sociaux. On constate une importante forme d'iniquité salariale entre les sexes, mais également entre les individus de différentes origines ethniques. Le cas de la Bolivie, où un homme travaillant dans le milieu formel gagne un salaire moyen de 2765 Bs/mois, alors qu'une femme autochtone travaillant un emploi informel gagne en moyenne 681 Bs/mois est emblématique de ce phénomène.

Par la suite, dans bien des cas, on note une importante inadéquation au niveau de la formation professionnelle et technique. Les pays en développement possèdent généralement un taux de productivité de la main-d'œuvre nettement plus faible que dans les pays industrialisés. Une des causes probables est l'instauration d'une monoculture dans les centres de formation

2. REVUE DES CONNAISSANCES À CE JOUR

2.1 Notion de management interculturel

Pour mettre en place les meilleures méthodes de gestion, on doit donc dans un premier temps, reconnaître, comprendre et intégrer les pratiques et les valeurs locales dans les organisations.

Le management est une science dont la nature est complexe et variable. « La gestion n'est pas un ensemble fixe et universel de règles et de pratiques, mais plutôt une mosaïque de pratiques locales^c. » Cette réflexion exprime à merveille les liens de complémentarité entre les problématiques de développement local et de management interculturel. L'interculturalisme « est une solution mitoyenne qui recherche les équilibres entre les cultures, basé sur le développement d'une culture commune^d ». Ainsi, pour mettre en place les meilleures méthodes de gestion, on doit donc dans

technique qui ne prend pas en compte les besoins des entreprises au niveau des savoir-faire et savoir-être.

En dernier lieu, les problématiques précédentes ont généré d'importants problèmes sociaux. Dans les milieux les plus pauvres, on a relevé d'importants problèmes de criminalité et de violence intra et extra-familiale. On identifie généralement comme cause probable de cette violence, en plus des problèmes économiques, la perte des valeurs et la faible estime de soi de la jeunesse urbaine.

L'implantation d'une monoculture dans un contexte diversifié génère des problèmes à la fois dans les méthodes de gestion, mais également dans l'intégration et le renforcement identitaire des communautés culturelles. Au niveau des entreprises, les employeurs doivent remettre en question leur modèle managérial. Des liens étroits doivent être mis en place entre la culture des parties prenantes et celle des entreprises et par la suite, entre culture d'entreprise et stratégie. Pour en arriver à un tel changement de mentalité, l'élaboration d'une méthode d'analyse et d'identification des particularités et des caractéristiques culturelles représente un premier défi à relever.

un premier temps, reconnaître, comprendre et intégrer les pratiques et les valeurs locales dans les organisations.

2.1.1 Reconnaissance des attributs culturels

La reconnaissance des attributs socioculturels est une science complexe. Dans ce domaine d'étude, il existe deux principaux courants d'analyses. Le premier est affilié à l'école quantitative de la gestion. Il consiste à identifier des indicateurs se voulant universels pour définir et comparer les différentes cultures entre elles. Le second courant est d'ordre qualitatif. Il constitue une étude approfondie des milieux culturels aux vues des approches historiques, sociologiques et ethnographiques.

Les approches de l'identification culturelle de l'école quantitative, avec en tête les modèles d'Hofstede et Trompenaars, focalisent sur les interactions entre les individus et leur environnement

dans l'intérêt d'établir des comparaisons. Elles n'intègrent pas les causes profondes de ces interactions ou des concepts fondamentaux de la culture comme les valeurs, les symboles ou les normes explicites. Cette approche est limitée et peut pousser les intervenants à prendre des décisions basées sur des observations biaisées par les stéréotypes.

L'approche qualitative de l'étude des cultures stipule qu'avant tout, la culture est un contexte. Les règles et les stratégies des acteurs varient en fonction de ce contexte. L'approche historique et ethnographique nécessite une analyse plus complexe que l'approche quantitative, car elle se base sur les caractéristiques de la société traditionnelle et de la logique culturelle typique d'un peuple. Cette approche n'est pas une analyse systématique en fonction d'indicateurs prédéterminés, mais plutôt une étude approfondie des mœurs et du fonctionnement d'une société.

Un important constat est que, contrairement à l'impression donnée, les deux courants quantitatif et qualitatif ne sont pas mutuellement exclusifs. Au contraire, ces courants sont complémentaires et enrichissent significativement l'analyse culturelle.

2.1.2 Intégration de la culture nationale à la culture organisationnelle

Une fois l'identification des particularités culturelles faites, l'étape suivante consiste à l'intégration de ces dernières dans les pratiques d'insertion professionnelle locales. Il faut d'abord être en mesure d'identifier et de comprendre la culture organisationnelle mise en place. Par la suite et finalement, il peut être envisagé d'établir un plan d'ajustement selon une approche interculturelle qui amènera une réelle valeur ajoutée à l'organisation^e.

Plusieurs chercheurs en gestion ont développé des méthodes pour identifier et conceptualiser les cultures organisationnelles. La littérature fait généralement état d'une méthodologie d'évaluation en 4 étapes :

1. Repérer des valeurs, croyances et normes de comportement à travers les manifestations symboliques, les langages ou les idéologies.
2. Vérifier que les valeurs, croyances et normes de comportement repérées sont bien des évidences.

3. Repérer les logiques qui lient les évidences les unes aux autres et caractériser les traits culturels de l'organisation.

4. Pour chacun des traits culturels, vérifier leur pertinence en recherchant leurs traces et leurs origines dans l'histoire de l'organisation.

L'ajustement des organisations aux cultures externes ne peut se faire que dans un esprit de cohérence entre les stratégies organisationnelles et leur environnement culturel. Ainsi donc, « la culture doit être traitée comme un sous-système de l'organisation au même titre que la structure, la technologie et la stratégie^f. » En fonction des parties prenantes impliquées, on doit chercher la compatibilité entre stratégie, approches de gestion et communication entre les parties prenantes.

L'ajustement des organisations aux cultures externes ne peut se faire que dans un esprit de cohérence entre les stratégies organisationnelles et leur environnement culturel.

2.2 Apprentissages et réflexions de projets d'insertion professionnelle à travers le monde

Les apprentissages ici sont fondés sur l'étude de 3 cas (Inde, Afrique de l'Ouest et Canada) d'insertion professionnelle en milieu multiculturel.

Les expériences indiennes et africaines mettent en lumière l'importance de l'intégration des parties prenantes dans le cadre d'un projet d'insertion professionnelle. Que ce soit au niveau des objectifs, du financement, des orientations stratégiques ou des méthodes d'approches de la clientèle, chaque partie prenante est consultée et sollicitée et peut ainsi enrichir le projet de ses soutien et expertise. Ce procédé permet à terme d'assurer un meilleur transfert de connaissances entre les services et les organisations.

Également, chacune des expériences d'insertion professionnelle souligne l'aspect névralgique de la proximité entre les intervenants des projets. Les structures organisationnelles en silo semblent nettement moins efficaces et efficientes que les projets mettant en place des structures intégrées.

La décentralisation des opérations et des prises de décision semble aussi un important volet de l'efficacité organisationnelle. Le modèle canadien est très révélateur à ce sujet. Le manque de marge de manœuvre des intervenants dans le milieu affectait négativement la perception de la qualité des services par la clientèle des centres d'emploi. Une plus grande autonomie des intervenants permet de mettre en place des services davantage personnalisés aux problématiques individuelles.

2.3 Les acteurs-ressources engagés dans le processus

Comme vue au niveau de la problématique, la mise en place d'un programme d'insertion professionnelle et sociale demande une grande quantité de ressources dans le milieu. De nombreux facteurs tels, l'éducation, la culture, la juridiction et le fonctionnement du marché du travail sont tous des aspects influençant la situation socio-économique de la jeunesse. Il est donc souhaitable d'avoir des ressources complémentaires et des partenaires stratégiques pouvant avoir un impact sur ces variables. Chaque acteur du projet est donc à la fois un partenaire et une ressource comparable à un actif sur lequel on peut s'appuyer et capitaliser. L'insertion professionnelle agit essentiellement sur trois fronts, les entreprises et associations privées, les instances publiques et l'organe jouant le rôle d'interface et de coordination au sein des parties prenantes.

2.3.1. Organisations privées

Les organismes privés, qu'ils soient à but lucratif ou non, jouent un rôle central dans le développement d'une nation et d'une culture. Cet état de fait est mis en évidence dans le Rapport sur le développement mondial de 2005 de la Banque Mondiale :

« They provide more than 90 percent of jobs, creating opportunities for people to apply their talents and improve their situations. They provide the goods and services needed to sustain life and improve living standards. They are also the main source of tax revenues, contributing to public funding for health, education, and other services. Firms are thus critical actors in the quest for growth and poverty reduction^g. »

Les organismes privés sont étroitement connectés avec la réalité de leur milieu. Dans ce sens, ils forment des partenaires et des ressources privilégiés dans la mise en place d'un projet d'insertion professionnelle de la jeunesse.

2.3.2. Instances publiques

La participation des instances publiques est essentielle lors de l'élaboration et du développement du projet d'insertion professionnelle et sociale de la jeunesse. En effet, un moyen de déverrouiller le potentiel de développement d'un pays fortement influencé par le marché informel est de donner une reconnaissance légale à son économie. En tant qu'agent de développement et de changement, les institutions publiques ont les ressources légales ainsi que morales d'agir positivement sur la finalité de l'insertion.

2.3.3. Interface

L'interface est le coordinateur des processus. Il s'agit d'un rôle pivot au sein du programme de développement. En plus de s'assurer du respect des échéanciers et des budgets vis-à-vis des donateurs institutionnels, l'organe coordinateur est responsable de la cohésion, de la transversalité du volet interculturel ainsi que de la pérennité du projet.

3. GESTION STRATÉGIQUE

Avant de pouvoir mettre en place des processus et des partenariats, il est pertinent de se questionner sur l'approche de la gestion stratégique du projet d'insertion professionnelle de la jeunesse en milieu interculturel. Cette planification passe par la mise en place des différentes composantes stratégiques du projet, d'une réflexion sur les enjeux qui l'entourent et finalement sur les méthodes pour en évaluer le succès ou l'échec.

3.1. Composantes stratégiques du projet

La planification stratégique est une science complexe en perpétuel renouvellement. Lors de sa planification, « un projet devrait prévoir une phase de gestation du projet, respecter le rythme d'exécution sur le terrain, respecter un horizon temporel à long terme, avoir une approche non contingente, favoriser l'entrepreneuriat, prendre en compte l'aspect culturel, s'arrimer à l'adminis-

tration publique et avoir un financement non contingent^h. » Cette affirmation met en lumière l'importance de la planification temporelle, financière et des approches managériales à mettre en place.

3.1.1. Planification organisationnelle

Le succès de l'approche interculturelle repose en grande partie sur l'habileté de l'interface de développement à rassembler et intégrer les diverses parties prenantes au sein d'un même processus d'insertion. Ce processus comprend la formation technique des jeunes participants, leur pénétration sur le marché du travail ainsi que les stratégies de gestion en entreprise.

La planification organisationnelle consiste à prévoir et organiser la structure de gestion et d'établir les processus d'encadrement et les responsabilités des acteurs. Le modèle de planification organisationnelle est basé sur les exigences des objectifs et des tâches à accomplir.

Le succès de l'approche interculturelle repose en grande partie sur l'habileté de l'interface de développement à rassembler et intégrer les diverses parties prenantes au sein d'un même processus d'insertion. Ce processus comprend la formation technique des jeunes participants, leur pénétration sur le marché du travail ainsi que les stratégies de gestion en entreprise. Parallèlement, les travaux incluent un volet centré sur l'émancipation d'une identité culturelle permettant un renforcement positif des attitudes sociales des jeunes issus des milieux autochtones. L'étendue même du projet met en cause une grande variété d'acteurs. Ces derniers sont indépendants et sont poussés par des motivations parfois divergentes. Ainsi, mettre en place une structure organisationnelle basée sur l'axe de gestion centralisée/décentralisée n'est pas pertinent. On peut alors se tourner vers des méthodes de gestion alternatives et novatrices comme la gestion intégrée.

Pour mettre en place une approche organisationnelle intégrée, on doit d'abord comprendre le sens du concept même de ce type de gestion. « La gestion intégrée est assimilée à une gestion

globale, intégrale; de l'autre, elle renvoie davantage à l'idée de partage des intérêts et des responsabilités entre les différents acteurs concernés par un problème particulierⁱ. » Les expériences passées démontrent l'efficacité de joindre les différents acteurs au sein d'un même processus d'intégration. Le travail en silo de type fonctionnel semble s'avérer moins performant à rassembler les intérêts et motivations de chacun des acteurs en cause.

Il existe une différence fondamentale entre les concepts de gestion décentralisée et la gestion intégrée. La gestion décentralisée met l'accent sur les prises de décisions et l'autonomie. La gestion intégrée, pour sa part, se veut transversale. Le rôle de l'interface n'est pas de fournir les services d'insertions professionnelles, mais d'aider à la coordination et à l'intégration des différents acteurs-ressources et parties prenantes. Se faisant, elle permet de mettre en relation les engrenages identitaires, économiques et sociaux du processus d'intégration et de les faire fonctionner d'un même accord à l'intérieur d'une dynamique d'insertion professionnelle interculturelle.

La gestion intégrée prend appui sur le transfert et le partage d'informations et de connaissances. Dans une structure intégrée, les responsabilités face à un problème sont conjointes et interdépendantes. Un très haut niveau de partenariat et de communication est donc nécessaire à sa mise en place. Le transfert des connaissances aux acteurs locaux et de ces derniers à l'interface est donc un processus en continu. Les problématiques encore inconnues au niveau de la réalisation du projet pourront donc aisément être identifiées, analysées et incluses dans une future modélisation.

Il existe une différence fondamentale entre les concepts de gestion décentralisée et la gestion intégrée. La gestion décentralisée met l'accent sur les prises de décisions et l'autonomie. La gestion intégrée, pour sa part, se veut transversale.

3.1.2. Gestion des acteurs-ressources

La gestion des acteurs-ressources est primordiale dans l'implantation d'un projet de type intégrant. On peut subdiviser quatre volets à la gestion des

acteurs ressources : la gestion des motivations des parties prenantes, la gestion des compétences, la gestion des capacités et finalement le rôle joué par l'interface qui supervise le processus de mise en place du projet.

Dans un premier temps, la gestion des motivations des parties prenantes s'impose. Chaque partie prenante possède ces propres motivations à participer et à s'impliquer dans le projet. Il est primordial d'identifier et de comprendre ces motivations. L'accroissement de la sécurité, des revenus ainsi que des réseaux communautaires sont des motivations au niveau des jeunes participants du programme d'insertion. Au niveau des entreprises, les objectifs de rentabilité passent par l'embauche d'une main-d'œuvre compétente et fiable. Les organismes communautaires sont motivés par l'accroissement de leur capacité d'action ainsi que par des motivations prosociales. Ces motivations prosociales s'appliquent également à l'interface de supervision qui s'implique dans le but d'accroître le bien-être des autres.

Pour sa part, la gestion des compétences implique essentiellement l'allocation de la bonne ressource à la bonne tâche. Plusieurs auteurs identifient l'habileté de générer, d'organiser et de répandre des compétences à la fois de savoir-faire et de savoir-être comme étant un facteur clé de succès dans la gestion d'une organisation. Compte tenu de la complexité culturelle et économique du milieu d'intervention, un soin particulier doit être donné à la gestion des compétences des acteurs et du rôle qui leur est associé.

La gestion de la capacité des acteurs est fondamentale. Elle permet notamment d'élaborer des objectifs d'intégrations réalistes et la tenue responsable d'un budget. Cette capacité regroupe de nombreux facteurs. On doit impérativement prendre en compte la capacité d'accueil des centres de formation, des organismes culturels et des entreprises. Également, on doit faire une analyse rigoureuse des capacités financières des acteurs et de leur habileté à pourvoir à leur mission.

La gestion des points soulignés précédemment revient à l'organisme interface. Une gestion efficace des alliances stratégiques représente un

facteur clé de réussite permettant d'atteindre des objectifs de pérennité et de diffusion.

3.2 Évaluation et transfert des acquis

Les critères d'évaluation d'un éventuel succès suivent trois axes. Le premier axe est celui de l'efficacité. Les critères d'efficacité représentent l'atteinte même des objectifs du projet d'insertion professionnelle en milieu interculturel. Ces critères sont complétés par des indicateurs d'efficacités. Les critères d'efficacités sont primordiaux dans l'apprentissage des meilleures méthodes de gestion et dans l'évaluation des prises de décision. Par la suite, les critères d'évaluations se tourneront vers les apprentissages et sur leur capacité à être transférés.

3.2.1 Efficacité

Le premier axe d'évaluation est celui de l'efficacité. Les indicateurs d'efficacité expriment la capacité d'un projet à atteindre ses objectifs. On évalue ici la finalité du projet. Des critères d'évaluations comme l'augmentation des jeunes en situation d'emploi, leur perception face à leur situation économique, la productivité des entreprises, la capacité des organisations impliquées et les coûts opérationnels sont tous des critères relativement faciles à observer qui permettent d'évaluer le succès éventuel de la mise en place du projet.

3.2.2 Efficience

Le second axe d'évaluation du projet est celui de l'efficience. Alors que l'efficacité évalue l'atteinte des objectifs, l'efficience évalue la manière dont on atteint ces derniers. Les critères d'évaluation sont essentiellement axés sur le respect des dimensions financières et temporelles du projet.

3.2.3 Apprentissages et transfert des connaissances

Un des objectifs du projet d'insertion professionnelle des jeunes en milieu interculturel est d'établir un modèle à suivre, une base de connaissances et de compétences qui peut être transférée et diffusée à d'autres projets de développement. Par conséquent, des critères d'évaluations comme le renouvellement du projet, sa duplication ou l'élaboration de texte de modélisation peuvent être mis en place.

4. APPLICATION DU MODÈLE

4.1 Conditions critiques de réalisation

Dans un premier temps, il est important de déterminer les conditions critiques d'une plateforme d'insertion professionnelle. Les conditions critiques sont les risques liés aux ressources nécessaires. En d'autres termes, ce sont les conditions préalables à la mise en place. Les conditions critiques d'un projet mettant l'accent sur l'insertion professionnelle et la mise en collaboration de parties prenantes sont centrées autour de 4 aspects : les ressources financières, les ressources en connaissances et compétences sur le terrain, le support des autorités locales et finalement la prise en compte du macro-environnement.

Les problématiques financières sont pratiquement toujours des conditions critiques à la mise en place de projets de développement. Un financement trop centralisé peut voir remettre en question l'indépendance des intérêts du projet par rapport à la source de la commandite. Par contre, un financement trop limité peut mettre prématurément fin à la mise en place des processus et donc leur échec éventuel.

Par la suite, l'interculturalisme n'est pas une approche de gestion encore bien comprise et intégrée dans les pratiques de développement. Par conséquent, l'équipe de mise en place doit être en mesure de connaître, de comprendre et d'utiliser les stratégies de gestion appropriées à l'environnement culturel.

Un projet d'insertion professionnelle des jeunes en milieu interculturel est avant tout un programme de développement local. Par conséquent, il doit prendre en considération l'impact significatif des institutions publiques locales. Ces institutions peuvent à la fois servir d'atout dans l'élaboration des processus d'insertion ou bien mettre en place des barrières formelles et informelles bloquant d'éventuelles initiatives de développement.

Enfin, la prise en compte du macro-environnement est un élément incontournable dans le calcul des risques. La situation politique, économique, sociale, législative et environnementale du milieu

d'implantation sont des conditions incontrôlables par l'organisation qui, impérativement, doit s'y adapter.

4.2 Gestion des équipes de travail

La gestion des équipes de travail en contexte interculturel est nettement plus complexe que dans un milieu culturellement homogène. Les conflits et mésententes sont des événements fréquents lorsque des individus aux origines diverses se réunissent à l'intérieur d'une même organisation.

La gestion des équipes de travail en contexte interculturel est nettement plus complexe que dans un milieu culturellement homogène. Les conflits et mésententes sont des événements fréquents lorsque des individus aux origines diverses se réunissent à l'intérieur d'une même organisation. Il est impératif de mettre en place des stratégies pour prévenir et améliorer les situations problématiques des équipes de travail multiculturel. On peut établir une méthodologie en trois temps.

La première étape consiste à la prise en compte des différences culturelles. Ces différences peuvent être simplement de divergences au niveau de la communication jusqu'à la remise en question des logiques employées pour faire face à des situations problématiques. L'établissement d'une structure de collaboration peut être un exercice complexe. Cette structure comprend les objectifs à atteindre, les critères de performance, l'approche dans les prises de décisions, la proximité dans les communications et l'allocation des ressources et compétences. Chaque aspect de la structure doit évidemment être l'objet d'un consensus. La troisième étape consiste essentiellement à confronter la structure organisationnelle à la tâche à accomplir. Il est question ici d'analyser le fonctionnement et d'en apporter des correctifs.

4.3. Suivi et contrôle

Le suivi et le contrôle lors de la mise en place font partie intégrante de la gestion stratégique des processus. Comme élaboré précédemment, le concept même de gestion intégrée permet la

supervision et la transmission des informations à travers chaque segment et acteur du projet.

Un des facteurs clés de succès lors de la gestion de projet est la capacité d'adaptation de l'organisation. Par nature, les conditions dans lesquelles prend vie un projet sont fluctuantes. Par conditions, on peut prendre en exemple le contexte législatif, les conditions du marché du travail ou des préférences de la société civile. Pour maintenir l'efficacité de l'organisation et son efficience, une modification des objectifs initiaux du projet peut être envisageable ou même souhaitable. La gestion

intégrée permet entre autres de détecter ce genre de changement dans l'environnement ou au niveau des acteurs et des ressources du projet. En conséquence, on peut envisager des changements organisationnels au niveau du suivi et du contrôle. Un projet est en perpétuelle évolution. La gestion intégrée, par sa structure de communication efficace, permet de mettre en place des méthodes pour maintenir une amélioration constante dans les prises de décision et les objectifs. Il s'agit d'un modèle de contrôle en continu. Cette mécanique est primordiale dans la viabilité d'une organisation basée sur les fondements de l'interculturalisme.

CONCLUSION

L'étude des approches de gestion interculturelle est encore une science jeune. L'approche du management interculturel dans le contexte de la gestion de projet de développement économique constitue donc une importante innovation dans le domaine.

Compte tenu de la complexité du sujet en cause, l'approche avancée dans cette analyse de gestion se veut à la fois ouverte et approfondie. L'étude des approches de gestion interculturelle est encore une science jeune. L'approche du management interculturel dans le contexte de la gestion de projet de développement économique constitue donc une importante innovation dans le domaine. Il s'agit d'ailleurs du fil conducteur qui assure la cohésion et la cohérence de chacun des aspects de la présente analyse.

Dans un premier temps, il a été présenté dans cette analyse les problématiques de l'insertion professionnelle dans un milieu multiculturel défavorisé, une revue des connaissances sur le management interculturel, les acquis du passé et les acteurs-ressources présents dans le milieu. Par la suite, les notions de planification stratégique reliée à la structure organisationnelle sont abordées. Cette structure est fondée sur les concepts de la gestion intégrée, des parties prenantes et de l'évaluation des résultats. Il est finalement question de la gestion des parties prenantes, des équipes de travail et de la stratégie de suivi et de contrôle pour maximiser l'efficience dans le développement de la structure organisationnelle.

L'évolution de la compréhension des problématiques de développement local est venue remettre en question les assumptions des « meilleures pratiques » sur lesquelles étaient bâtis les organes de développement économique. L'établissement de nouveaux modèles de gestion est nécessaire afin de faire face à un environnement de plus en plus complexe et multiculturel. C'est précisément en établissant des organisations adaptées à la réalité économique et culturelle des nations que l'on atteindra de réels objectifs de développement humain durable.■

En établissant des organisations adaptées à la réalité économique et culturelle des nations que l'on atteindra de réels objectifs de développement humain durable.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Assudani, Rashmi; Kloppenborg, Timothy J., *Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders*, Journal of General Management 35.3 : 67, 2010.
- Brett, John A, *We Sacrifice and Eat Less": The Structural Complexities of Microfinance Participation*, Human Organization, 65, 1, 2006.
- Grant, Adam M., *Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity*, Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, 48–58, 2008.
- Karlqvist, Anders, *The Role of Modeling in Social Sciences*, Regional Science and Urban Economics 11 (1981) 4 25-430.

Srivannaboon, S., *Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept*, Journal of General Management, Vol. 34, No. 3, pp. 1–19. 2009

World Bank, *Youth Employment Programs; An evaluation of World Bank and International Finance Corporation Support*, Independent Evaluation Group (IEG), 2012.

NOTES

^aWorld Bank (2012). *Youth Employment Programs; An evaluation of World Bank and International Finance Corporation Support*, Independent Evaluation Group (IEG).

^bTannuri-Pianto, Maria Eduarda et Pianto, Donald. (2004). *Informal Employment in Bolivia: A Lost Proposition?*, Econometric Society.

^cDupuis, Jean-P. Davel, E.; Chanlat J.-F. (2008), *Management interculturel*, Presses de l'Université Laval, Québec.

^dBouchard, Gérard (2013). *Gérard Bouchard et l'interculturalisme*, <http://www.youtube.com/watch?v=7sO8iuralpw>, [en ligne].

^ePerron, C., Gagnon, J. (2011). *Le développement local en Haïti revu par le management interculturel*, Les Cahiers du CEDIMES, Vol. 5. N° 2, Été 2011, p.103-115.

^fDupriez, Pierre, Vanderlinden, Blandine, Souman-Mis, Olivier (2002). *Balises pour le management interculturel*, Université Nancy 2.

^gWorld Bank (2004). *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*, The World Bank and Oxford University Press.

^hGagnon, Jacques, Gagnon, Philippe et Perron, Caroline (2012). *Le développement local : une culture à développer pour la gestion durable des forêts camerounaises*, Sherbrooke.

ⁱBerny, Laura (1997). *Gestion intégrée de l'environnement urbain*, <http://www.globenet.org/preceup/pages/fr/chapitre/reflreco>.

crises

www.crises.uqam.ca

Centre de recherche sur les innovations sociales

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie
et analyse les innovations et les transformations sociales

Objectifs :

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

Renseignements :

crises@uqam.ca
www.crises.uqam.ca
(514) 987-3000, poste 4458

Pression sociale et apparence physique

Jacques Janvier Rop's Okoué Edou
Faculté des Sciences de l'administration
Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION

Les hommes à l'instar des femmes, consacrent de plus en plus de temps, d'énergie et d'argent pour soigner leur apparence physique. Et, les adolescents ne sont pas épargnés par ce phénomène social d'images corporelles préfabriquées où tout est centré sur l'apparence (corps pour autrui).

Depuis quelques années, un commerce de type nouveau à savoir celui de l'homme et de son apparence (physique) prend de plus en plus d'essor dans la société. Les masses médias (télé, journaux, publicité, internet, etc.) noient les populations d'images ou d'idées selon lesquelles l'homme peut être plus beau et avoir plus d'estime de soi au point que ceux qui choisissent de calquer leur vie sur cet impératif de perfection acceptent difficilement d'avoir un corps impuissant à satisfaire leurs exigences et encore moins de vieillir.

Dans ce cadre, les hommes à l'instar des femmes, consacrent de plus en plus de temps, d'énergie et d'argent pour soigner leur apparence physique. Et, les adolescents ne sont pas épargnés par ce phénomène social d'images corporelles préfabriquées où tout est centré sur l'apparence (corps pour autrui). Pour certains, la famille, les amis, les médias, bref la société tout entière expliquerait ce phénomène ou fait social au travers de la trop grande pression qu'elle exerce sur les individus.

Selon une psychologue clinicienne américaine : « sous les pressions sociales et familiales, les adolescents marinent comme les adultes dans l'autocuisseur de la performance, évalués et jugés

à longueur de journée par leurs pairs, parents, entraîneurs, professeurs, etc.¹ ». Cette pression sociale sur les adolescents nord-américains les pousse jusqu'à recourir à la chirurgie plastique, à la liposuction pour mieux ressembler aux modèles encensés par les médias.

Face à ce fait social, le sujet d'étude faisant l'objet de la recherche scientifique ici est « pression sociale et apparence physique des jeunes étudiants du programme sciences humaines du cégep Limoilou ».

Le cadre de référence choisi permet de mettre en exergue les théories sociologiques (fonctionnalisme, marxisme, interactionnisme) de la pression sociale et les concepts sous-jacents (corps-objet, corps pour autrui, estime de soi...) à l'aune de l'influence sociétale sur un individu.

Sur la base des théories susmentionnées, il s'agit de savoir si la pression sociale a une influence (positive) sur l'apparence physique des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou. L'étude de la relation entre les phénomènes (pression sociale et apparence physique des jeunes étudiants) s'inscrit dans une approche théorique « pluraliste »².

Le devis de la présente recherche scientifique se veut explicatif³ au sens de simplement établir des relations d'association entre la « pression sociale » et l'« apparence physique » des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou. Il repose principalement sur trois techniques de collecte des données, à savoir l'analyse du contenu, l'analyse des statistiques et le sondage.

1. CORPS, APPARENCE ET ESTIME DE SOI

Les premières théories du corps humain émanent des philosophes de la Grèce antique qui développèrent des doctrines des plus extrêmes sur le corps ou l'apparence physique. Certains (Socrate, Platon...) vont mépriser le corps ou n'en tiendront pas compte, préférant la noblesse de l'âme et de la pensée à la bassesse du corps et de la chair. D'autres (les épicuriens notamment comme Épicure, Lucrèce...) vont *a contrario* affirmer la prééminence du corps, notamment dans sa dimension sensuelle et situeront la grandeur de l'homme dans sa corporéité⁴.

1.1 Le corps-objet ou le corps pour autrui sous la pression de la société

Cette réflexion sur le corps humain et son apparence en est une bonne pour savoir si le corps est un corps-sujet (vécu de l'intérieur) ou plutôt, un corps-objet, visible de l'extérieur (morphologie, apparence), pouvant influencer notre comportement sous la pression de la société (parents, amis, médias, etc.).

Dans ce cadre, la « pression sociale » est l'influence exercée par un groupe sur chacun de ses membres aboutissant à lui imposer ses normes dominantes en matière d'attitude et de comportement.

L'« apparence »⁵ qui vient étymologiquement du vocable *apparentia* est la manière dont une personne va se présenter, se percevoir, se voir, s'estimer. Le concept d'« estime de soi », proche de celle de personnalité, se définit comme une structure organisée des perceptions que l'individu se fait de lui-même, c'est-à-dire des perceptions de ses caractéristiques par rapport à son environnement. Il est multidimensionnel et peut intégrer le soi réel (façon dont le sujet se perçoit), le soi idéal (façon dont le sujet voudrait être), le soi social (façon dont le sujet pense que la société le perçoit) et le soi corporel ou physique (perception et évaluation du corps, particulièrement les capacités et l'apparence physiques).

La discrimination corps-sujet ou corps pour soi et corps-objet ou corps pour autrui permet de distinguer trois approches (théories) sociologiques du comportement de l'individu en so-

ciété : le fonctionnalisme (théorie de l'intégration), le marxisme (théorie du conflit social) et l'interactionnisme.

1.2 Le fonctionnalisme et le marxisme comme théories macrosociologiques corroborant la thèse de l'influence de l'individu par la société

Le fonctionnalisme⁶ ou théorie macrosociologique de l'intégration s'est développé dans le siècle dernier en vue d'expliquer le fonctionnement global de la société. Il conçoit la société comme un ensemble de parties toutes interreliées dont certaines, nommées « institutions sociales », exercent une pression sur chacun des membres de la société et jouent un rôle précis dans l'équilibre social que celle-ci tente d'atteindre (la famille constitue l'une des premières institutions sociales). Aussi, pour que la société tende vers un certain ordre social, ses membres doivent partager les mêmes valeurs fondamentales.

Le marxisme élabore une théorie macrosociologique du conflit social entre deux classes à savoir, la bourgeoisie qui possède les moyens de production (usines, technologie, etc.) et les richesses d'une société, et le prolétariat qui n'a que sa force de travail à vendre pour assouvir ses besoins essentiels ou primaires. Selon K. Marx, la bourgeoisie régit, dans toute société, la production des idées et des valeurs nécessaires à son bon fonctionnement et à la libre circulation du commerce. Elle régule notamment les instruments idéologiques très puissants que sont les médias d'information et qui lui permettent d'assurer son pouvoir sur les classes laborieuses.

Les hommes s'accordent sur les caractéristiques corporelles contribuant le plus à la beauté masculine : l'apparence générale, la structure du corps, la répartition du corps, la répartition du poids, le visage, le teint et les dents. Un tel consensus est attribuable à la standardisation des canons esthétiques d'origine occidentale, à leur utilisation publicitaire (jeunesse, sport, santé, mode...) et à l'irruption télévisuelle des stars, mannequins et héros sportifs uniformisés dans les foyers.

Globalement, il se dégage, pour les deux théories macrosociologiques susmentionnées, que l'individu subit de façon mécanique les contraintes du milieu dans lequel il évolue. Sur le plan qualitatif, les travaux relatifs à l'attrait esthétique du corps établissent l'influence déterminante de la beauté physique, faciale et corporelle sur l'évaluation d'autrui, les préférences, les attitudes et les comportements différentiels de l'entourage comme sur l'image de soi. « *What is beautiful is good* »⁷. Les hommes s'accordent sur les caractéristiques corporelles contribuant le plus à la beauté masculine : l'apparence générale, la structure du corps, la répartition du corps, la répartition du poids, le visage, le teint et les dents⁸. Un tel consensus est attribuable à la standardisation des canons esthétiques d'origine occidentale, à leur utilisation publicitaire (jeunesse, sport, santé, mode...) et à l'irruption télévisuelle des stars, mannequins et héros sportifs uniformisés dans les foyers⁹. Sur le plan quantitatif, des travaux sur le conformisme et les influences sociales ont montré que les gens se conforment en moyenne à la majorité dans 37 % des cas. Par ailleurs, 50 % se conforment une fois sur deux. Une autre étude a montré que le conformisme augmentait avec la grandeur du groupe (1, 2, 3, 4, 8 ou 15 complices).

Tous ces travaux ont notamment expliqué le conformisme par les effets de l'influence des normes sociales qui amènent à se conformer par peur des conséquences négatives ou pour être davantage aimé ou accepté par le groupe. Les recherches quantitatives ont montré que les

individus qui s'éloignent des normes d'un groupe sont souvent rejetés, haïs, ridiculisés...

1.3 L'interactionnisme comme théorie microsociologique réfutant la thèse de l'influence de l'individu par la société

A contrario de ces deux théories macrosociologiques, l'interactionnisme qui se veut microsociologique part du point de vue de l'individu et développe l'idée que chaque être humain, en association avec les autres (autrui), contribue à faire de la société ce qu'elle est. Il part du principe que chaque individu agit librement, et ce, dans un contexte social précis. Autrement dit, l'individu ne subit pas de manière mécanique les contraintes du milieu, mais construit plutôt son action en développant des raisonnements qu'il utilise dans la vie quotidienne.

Sur le plan qualitatif, les travaux menés par S. Moscovici¹⁰ se sont intéressés à la dynamique du conflit généré par la présence d'une source déviante minoritaire. Autrement dit, pour ce dernier, la minorité consistante peut, de par son style de comportement (manière dont les sujets se comportent et s'expriment dans l'interaction), influencer et changer une majorité. L'étude quantitative qui a corroboré ce changement de l'approche de l'influence dans l'histoire de la psychologie sociale est celle de l'expérience du bleu-vert des années 1960.

2. CE QUE L'ON VOUDRAIT SAVOIR SUR LA RELATION ENTRE CORPS, APPARENCE ET ESTIME DE SOI

Face à la dialectique entre les théories sociologiques, en s'appuyant sur les thèses macrosociologiques fonctionnaliste et marxiste, il est approprié de savoir si la société exerce une pression sur l'apparence (physique) des hommes.

L'étude de la relation entre ces deux phénomènes s'inscrit notamment dans une approche théorique « pluraliste » selon laquelle la pression sociale (PS) est susceptible d'influencer l'apparence physique (AP) des hommes. Autrement dit, selon cette approche, si la pression sociale exerce une influence sur l'apparence des individus, c'est parce que ces derniers se conforment ou se soumettent

aux croyances, opinions, normes d'attitude et de comportement de la société. Toutefois, si de nombreux chercheurs se sont penchés, dans une approche pluraliste, sur le lien (positif) entre la pression sociale et l'apparence physique des hommes, cette problématique a rarement été abordée dans le cadre spécifique de Québec et surtout, sur les jeunes étudiants. Aussi, se pose-t-on la question de savoir si les conclusions de ces chercheurs peuvent, en la matière, valoir dans le cas québécois et surtout, pour les jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou? Autrement dit, n'est-il pas justifié, au regard d'un manque de travaux scientifiques en la

matière sur la région de Québec, de mener de nouvelles recherches?

Dans ce cadre, la question spécifique est donc celle de savoir si la pression sociale a une influence (positive) sur l'apparence physique des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou.

C'est donc ici un problème de recherche qui est d'une pertinence¹¹ ou d'intérêt majeur quant à sa contribution à la fois théorique, méthodologique et statistique. Son apport théorique concerne la contribution des théories psychosociologiques (fonctionnalisme, marxisme et interactionnisme) à

3. LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence de la recherche menée ici porte sur la relation entre la pression sociale définie comme l'influence exercée par un groupe sur chacun de ses membres aboutissant à lui imposer ses normes dominantes en matière d'attitude et de comportement (acquiescement, conformisme, etc.) et l'apparence physique (des jeunes étudiants) entendue comme la manière dont une personne va se présenter, se percevoir, s'estimer. Il repose sur la vérification d'association entre la pression sociale et l'apparence physique des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou via les concepts de corps-objet, d'estime de soi.

En effet, le sentiment de satisfaction corporelle pour autrui ou la société (corps-objet) lié aux concepts d'estime de soi va jouer un rôle important dans la relation entre la pression sociale et l'apparence des jeunes étudiants. Le niveau de satisfaction corporelle élevé va diriger ces derniers vers une apparence généralement acceptée par la société soit par acquiescement, conformisme, intériorisation.

Cette étude s'appuyant sur les résultats de travaux antérieurement menés sous d'autres cieux, l'existence de relation (positive) entre les deux variables est présumée ce, à l'aune des théories de l'intégration (fonctionnalisme), du conflit social (marxisme).

la compréhension de l'influence du comportement de l'individu par la société.

L'apport méthodologique de cette étude consiste en l'opérationnalisation des concepts clés (pression sociale, apparence physique) en vue d'une meilleure observation sur le terrain des phénomènes en relation au travers des dimensions et indicateurs y afférents. Son apport statistique, lié à sa visée explicative, est de mettre en exergue une étude corrélationnelle (relation directionnelle) entre deux phénomènes (pression sociale et apparence physique des jeunes étudiants) à l'aide du test du khi-deux (χ^2) et du calcul du coefficient d'association (C).

La théorie macrosociologique de l'intégration (théorie fonctionnaliste de l'intégration) conçoit que l'individu subit et se soumet de façon mécanique aux contraintes du milieu dans lequel il évolue. Elle montre comment une société peut tendre vers un certain équilibre social en contraignant ses membres à partager les mêmes valeurs fondamentales sous peine de subir des conséquences négatives (rejet, ostracisme, haine, ridiculisation, etc.). Et, la théorie macrosociologique du conflit social (théorie marxiste du conflit social) conçoit également que l'individu subit et se soumet de façon mécanique aux contraintes du milieu dans lequel il évolue. Elle montre comment la bourgeoisie va contrôler les instruments idéologiques que sont les médias d'information pour influencer le comportement des classes laborieuses. Pour elle, ce sont les masses médias (publicité, irruption télévisuelle des stars, mannequins, héros sportifs et cinématographiques, etc.) régies par la bourgeoisie qui influencent justement l'apparence (structure du corps, répartition du corps, répartition du poids, etc.) des individus.

Aussi, relativement aux deux théories sociologiques susmentionnées, il va simplement s'agir, dans le cadre du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou, de déterminer le degré de relation entre les deux phénomènes (pression sociale et apparence physique), et ce, sous l'hypothèse évidemment d'une influence (positive) de la pression sociale sur l'apparence (physique) des jeunes étudiants.

4. LA MÉTHODOLOGIE

Le devis de la présente recherche scientifique se veut essentiellement explicatif au sens où son but est simplement d'établir des relations d'association entre la pression sociale et l'apparence physique des jeunes hommes du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou. Il repose sur la détermination du milieu de l'étude, le contrôle des variables étrangères, la communication avec les participants, les instruments de mesure (opérationnalisation), le temps alloué à la collecte des données.

Relativement au milieu de l'étude (population, échantillon, taux de réponse, etc.), la population cible¹² sur laquelle porte la recherche scientifique menée est celle des étudiants masculins inscrits au programme « sciences humaines » du cégep Limoilou. Cette population cible s'élève, à l'aune de la base de la population (liste exhaustive), à 496 étudiants (N = 496 étudiants) en 2011. À partir de cette population cible, la collecte des données a porté sur un échantillon de 100 étudiants (n = 100 étudiants) inscrits au programme des sciences humaines du campus de Québec.

L'observation a été naturelle au sens de s'être déroulée dans le milieu naturel du sujet observé (cégep de Limoilou) après obtention de la collaboration et de l'autorisation de la direction de l'entité.

Relativement au contrôle des variables étrangères, la méthode de recherche scientifique utilisée en vue d'atteindre l'objectif de recherche (confirmation de l'hypothèse de recherche) a été celle non expérimentale. Elle a reposé sur la technique de collecte de données dites d'enquête consistant en la réponse, par les sujets, aux formulaires de questions ou questionnaires à réponses fermées qui leur ont distribués ou envoyés. Plus exactement, cette technique d'investigation directe a conduit à la distribution par tri informatisé (procédé de sélection par lequel les éléments d'une population sont choisis au travers d'un programme informatique), le 19/10/2011 de 12 h à 14 h, des formulaires de questions directement aux étudiants masculins et ce, à l'aune de la liste exhaustive des 496 étudiants¹³ inscrits au programme « sciences humaines ». Selon ce rapport, le total d'étudiants

inscrits au programme des sciences humaines (campus de Québec et de Charlesbourg confondus) était, en 2009-2010, de 1 624. Parmi ces derniers, 68 % étaient inscrits au campus de Québec (soit 1 104 étudiants) et 32 % au campus de Charlesbourg (soit 521 étudiants). La répartition par sexe de ces étudiants étant, au campus de Québec, d'environ 45 % pour les garçons et 55 % pour les filles, il s'est donc dégagé un effectif total de 496 étudiants hommes (population mère, N = 496) d'où a été tiré un échantillon de 100 étudiants pour la collecte des données.

Toutefois, en raison de la possibilité d'influence de variables étrangères sur les résultats de l'étude, il a été procédé à l'adoption de certains moyens de contrôle de ces dernières. Le premier moyen de contrôle a été l'adoption d'un processus d'échantillonnage probabiliste aléatoire (hasard) simple et au resserrement des critères de sélection des éléments de l'échantillon en vue d'une baisse des fluctuations d'échantillonnage, de la marge d'erreur et donc, de l'obtention d'un échantillon homogène. Le deuxième moyen a consisté au choix d'une taille de l'échantillon (n = 100) sur une population mère (N = 496) du strict point de vue des caractéristiques (les éléments de cet échantillon présentent les mêmes caractéristiques que ceux de la population mère). Le troisième moyen a reposé sur un taux de réponse significatif (100 % : sur les 100 questionnaires distribués, la totalité est revenue remplie).

Relativement à la communication avec les participants, la technique d'investigation directe utilisée ayant conduit à la distribution directe des formulaires de questions par tri informatisé grâce à la générosité et la disponibilité de la Direction des Services de Technologie de l'Information (DSTI), il n'a pas été nécessaire de recourir à un personnel de collecte de l'information ni donc à sa formation. Le formulaire de questions envoyé aux participants était précédé d'un texte de présentation brève de l'auteur de la recherche, de la précision du sujet et des buts de la recherche.

Relativement à l'opérationnalisation (instruments de mesure ou analyse conceptuelle), les concepts utilisés dans cette recherche ne pouvant être mesurés directement, il a été procédé à leur

opérationnalisation¹⁴ en vue de les rendre aptes à mesurer les variables.

Dans ce cadre, les indicateurs utilisés dans cette recherche en vue d'une meilleure observation des

5. RÉSULTATS ET DISCUSSION

70 % des personnes interrogées ont répondu ressentir de la pression sociale relativement à leur apparence physique.

Le questionnaire envoyé aux sujets était composé de 10 questions relatives aux indicateurs (publicité, pression par les pairs, entraînement sportif intense, etc.) et phénomènes (pression sociale et apparence physique) arrêtés dans l'analyse conceptuelle. De cela, il est ressorti ces constats.

Premièrement, 70 % des personnes interrogées ont répondu ressentir de la pression sociale relativement à leur apparence physique. (Tableau 1)

Deuxièmement, 68 % des sujets interrogés estiment que l'apparence physique est, sous toutes ses formes (sport, habillement, etc.), importante contre 32 %. (Tableau 2)

Troisièmement, ceux qui ressentent de la pression sociale la perçoivent plus de leurs ami(e)s ou de la publicité et ce, à hauteur de 14 %. (Tableau 3)

Quatrièmement, 7 % des sujets ont recours à de la chirurgie plastique. (Tableau 4)

Cinquièmement, 30 % des informateurs accordent une importance aux suppléments. (Tableau 5)

Le croisement (combinaison) des questions 1 et 5 montre que 55 % des jeunes hommes interrogés disent ressentir de la pression sociale relativement à leur apparence physique en sus de l'importance de cette dernière à leurs yeux. (Tableau 6)

L'analyse inférentielle du croisement des résultats des questions 1 et 5 a conduit au test d'indépendance/dépendance des variables étudiées via le calcul du khi-deux (χ^2)¹⁵ et du coefficient de contingence (C). Ce test du khi-deux (χ^2) repose

phénomènes étudiés ont été la publicité et la pression par les pairs pour le concept de pression sociale, et l'esthétique, l'entraînement sportif intense et l'habillement pour le concept d'apparence physique.

sur une procédure en sept étapes (hypothèses, marge d'erreur, effectifs théoriques, conditions du test, règle de décision, calcul du χ^2 , décision).

Dans ce cadre, il s'agit d'opposer l'hypothèse H0 : pas de lien entre pression sociale et apparence physique des jeunes hommes du programme des sciences humaines du cégep Limoilou (campus de Québec) à l'hypothèse H1 : lien entre la pression sociale et l'apparence physique des jeunes hommes du programme des sciences humaines du cégep Limoilou (campus de Québec). La marge d'erreur choisie était de 5 % ($\alpha = 0.05$). Le calcul des effectifs théoriques a donné ces résultats.

Les conditions de validité du test étaient réunies (tous les effectifs théoriques sont supérieurs à 5).

Avec le risque d'erreur ($\alpha = 0.05$), le degré de liberté ($ddl = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1$), le khi-deux tabulé était de 3,84 ($\chi^2_{critique/tabulé/théorique} = 3,84$). Dès lors, la règle de décision était de rejeter de H0 si $\chi^2_{calculé} > \chi^2_{tabulé} = 3,84$. Le calcul du khi-deux de l'échantillon a donné ce résultat.

Dans ce cadre, la comparaison entre $\chi^2_{calculé}$ et $\chi^2_{tabulé}$ a donné à l'acceptation de H1 et au rejet de H0 ($\chi^2_{calculé} = 11,97 > \chi^2_{tabulé} = 3,84 \Rightarrow$ Acceptation de H1 et rejet de H0). Il y a donc une dépendance entre les variables pression sociale et apparence physique des jeunes étudiants. Autrement dit, la pression sociale influence bien (positivement) l'apparence physique des jeunes étudiants programme des sciences humaines du cégep Limoilou (campus de Québec).

Le test d'association (calcul du coefficient de contingence, C) a donné ce résultat de 0,107 ($C = \chi^2 / \chi^2 + n = 11,97 / (11,97 + 100) = 10,7 \%$). Avec une telle valeur de 0,107 près de 0, le lien entre « pression sociale » et « apparence physique » des jeunes étudiants est plutôt faible.

Tableau 1 – Perception de la pression sociale relativement à l'apparence physique

Choix de réponses	Nombre de fois de la réponse choisie	Pourcentage
1 (<i>oui</i>)	70	70 %
2 (<i>non</i>)	30	30 %
Total	100	100 %

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 2 – Importance de l'apparence physique sous toutes les formes

Choix de réponses	Nombre de fois de la réponse choisie	Pourcentage
1 (<i>Oui</i>)	68	68 %
2 (<i>Non</i>)	32	32 %
Total	100	100 %

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 3 – Pression sociale et origine de la pression

Choix de réponses	Nombre de fois de la réponse choisie	Pourcentage
1	14	14 %
2	5	5 %
3	6	6 %
3, 4	2	2 %
4	14	14 %
98	50	50 %
1, 2, 3, 4	2	2 %
1, 4	1	1 %
1, 2, 3	1	1 %
1, 2, 4	1	1 %
2, 3, 4	1	1 %
2, 4	1	1 %
2, 3, 4	1	1 %
3, 4	1	1 %
Total	100	100 %

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 4 – Apparence et recours à la chirurgie plastique

Choix de réponses	Nombre de fois de la réponse choisie	Pourcentage
1 (<i>Oui</i>)	7	7 %
2 (<i>Non</i>)	93	93 %
Total	100	100 %

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 5 – Apparence et importance des suppléments

Choix de réponses	Nombre de fois de la réponse choisie	Pourcentage
1 (<i>Oui</i>)	30	30 %
2 (<i>Non</i>)	70	70 %
Total	100	100 %

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 6 – Relation entre la pression sociale et l'apparence physique

Pression sociale	Apparence physique (<i>entraînement, habillement, esthétique</i>)		
	Important	Pas important	Total
Oui	55	15	70
Non	13	17	30
Total	68	32	100

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 7 – Effectifs observés et théoriques (pression sociale et apparence physique)

Pression sociale	Apparence physique (<i>entraînement, habillement, esthétique</i>)		
	Important	Pas important	Total
Oui	55 47,6	15 22,4	70 (70 %)
Non	13 20,4	17 9,6	30 (30 %)
Total	68 (68 %)	32 (32 %)	100 (100 %)

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

Tableau 8 - χ^2 calculé à partir des effectifs observés et théoriques

O	T	(O – T) ² / T
55	47,6	1,15
13	20,4	2,68
15	22,4	2,44
17	9,6	5,70
$\chi^2_{\text{calculé}} =$		11,97

Tableau élaboré par l'auteur à l'aune des résultats du sondage effectué.

5.1 Discussion : interprétation des résultats et les limites de l'étude

Les résultats tirés du test du khi-deux constituent une réponse valable. Cette situation confère une certaine validité interne au travail mené ici au sens de la compatibilité entre ces résultats statistiques et l'hypothèse de recherche adoptée à l'aune des théories macrosociologiques du fonctionnalisme et du conflit social marxiste.

Dans ce cadre, ces résultats viennent confirmer ceux des études antérieures menées sous d'autres cieux confirmant le lien positif entre la pression sociale et l'apparence physique à l'aune des théories macrosociologiques de l'intégration et du conflit social.

Selon l'étude corrélationnelle menée ici, les résultats recueillis ($\chi^2_{\text{calculé}} = 11,97 > \chi^2_{\text{tabulé}} = 3,84$) confirment la présence d'une signification statistique malgré le faible lien d'association (C). Ainsi, ces résultats impliquent le rejet de l'hypothèse H0 et l'acceptation de l'hypothèse H1

de corrélation entre les variables non due au hasard. Ils confirment la validité interne du cadre de référence (confortation des prévisions émises sur ce dernier) au sens de la compatibilité entre le cadre de référence théorique et l'analyse statistique menée à l'aide du test du khi-deux.

Toutefois, le faible degré d'association entre les variables laisse présumer de l'absence d'autres variables pertinentes que la pression sociale qui influenceraient également l'apparence physique des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou (campus Québec).

Plus précisément, le faible degré d'association entre les variables, la faible taille de l'échantillon et le faible taux de sondage ($n/N = 100/496 = 20,16\%$), l'absence de variables pertinentes autres que la pression sociale pourraient justifier la faible validité externe des résultats obtenus (limite du travail). Dans ce cadre, il serait judicieux de répéter l'étude dans d'autres contextes. Par exemple, une étude économétrique de l'apparence physique (AP) des étudiants sur la pression sociale (PS) pourrait

être conduite sur une chronique donnée via ce modèle : $AP_t = aPS_t + AP_0 + U_t$ avec AP = apparence physique = variable expliquée = variable endogène; a = coefficient de régression de AP sur PS ; PS = pression sociale = variable explicative = variable exogène; AP_0 = apparence physique incompressible = constante non nulle et U = résidu.

Somme toute, le choix du processus d'échantillonnage aléatoire simple, le taux de réponse (100 %) et le test du khi-deux ($\chi^2_{\text{calculé}} = 11,97 > \chi^2_{\text{tabulé}} = 3,84$) confèrent une certaine validité externe aux résultats obtenus au sens de permettre une certaine généralisation de ces derniers à toute la population cible des étudiants « programme des

CONCLUSION

Cette étude démontre qu'il y a une influence positive de la « pression sociale » sur l'« apparence physique » des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep Limoilou, (campus de Québec). La mise en exergue de ce lien positif entre les deux variables étudiées s'est appuyée sur les travaux antérieurement menés et sur les théories fonctionnalistes de l'intégration et marxiste du conflit social selon lesquelles l'individu subirait de manière mécanique les contraintes de la société dans laquelle il évolue.

Conformément à l'hypothèse de recherche émise à l'aune notamment des théories fonctionnalistes de l'intégration et marxiste du conflit social, les tests statistiques d'indépendance (χ^2) et d'association ($C = \chi^2 / (\chi^2 + n)$) ont, au regard de leurs résultats, globalement conclu à l'existence d'un lien (positive) ou dépendance, même si faible, entre les variables étudiées ($\chi^2_{\text{calculé}} = 11,97 > \chi^2_{\text{tabulé}} = 3,84$). Autrement dit, la « pression sociale » exerce, du point de vue statistique, une certaine influence (positive) sur l'« apparence physique » des jeunes étudiants du programme « sciences humaines » du cégep de Limoilou (Campus de Québec). De la sorte, ces résultats statistiques confèrent une certaine prééminence des théories de l'intégration et du conflit social sur celle interactionniste.

Mais, la valeur du coefficient de contingence (10,97 %) symbolise un lien (positif) plutôt faible entre la « pression sociale » et l'« appa-

sciences humaines » du cégep Limoilou (campus de Québec). Mais, cette généralisation des résultats connaît un léger bémol, celui de ne pas reposer sur un échantillon très représentatif de la population mère au niveau de la taille (cette dernière aurait de manière optimale dû être de 217 étudiants pour une population cible de 496 étudiants masculins que compte le programme des sciences humaines du campus de Québec). Malgré ces limites, c'est une étude scientifique qui contribue tout de même à l'avancement de la recherche fondamentale, et ce, notamment dans le domaine de la sociologie, de la psychologie ou de la psychosociologie au niveau de la ville (région) de Québec.

rence physique » des étudiants et sous-tend des limites à ce travail.

Ces limites au travail de recherche scientifique menée seraient relatives à la faible taille de l'échantillon ($n = 100$ étudiants) relativement à la population mère ($N = 496$ étudiants), au faible taux de sondage (n/N), à l'absence de variables explicatives pertinentes autres que la pression sociale, etc. Dans ce cadre, elles expliqueraient la faible validité externe (généralisation)¹⁶ des résultats de ces travaux. Malgré ces limites, c'est une étude scientifique qui contribue tout de même à l'avancement de la recherche fondamentale dans le domaine de la sociologie, de la psychologie ou de la psychosociologie au niveau de la ville (région) du Québec. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹Defoy, N. (2001). Perfection fatale, *Guide ressources*, p. 1.
- ²Mace, G. et Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, PUL, pp. 25-33.
- ³Fortin, M.-F., Côté, J. et Fillion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*, Canada, Chenelière Éducation, chapitre 10, pp. 174-177.
- ⁴Damak, L. (1997). Corps du consommateur et design du produit : recherche d'une similarité ou d'une complémentarité?, *Cahier n° 257, Centre de recherche DMSP*, p. 4.
- ⁵Robert, P. (2010). *Le nouveau Petit Robert de la langue française*, Le Robert, Paris, p. 116.
- ⁶Campeau, R., Sirois, M. et Rhéault, M. (2009). *Initiation à la sociologie : Individu et société*, 4^e édition, Chenelière Éducation, pp. 54-59.

-
- ⁷Dion, K. K., Berscheid, E. et Walter, E. (1972). What is beautiful is good, *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, pp. 285-290.
- ⁸Brodsky, C. M. (1954). *A study of norms of body-form – behavioral relationships*, Washington: catholic University of America Press.
- ⁹Bruchon-Schweitzer, M. et Maisonneuve, J. (1976). Aspects esthétiques et iconiques du corps, in R. Francès (Ed.), *Psychologie de l'art et de l'esthétique*, PUF, Paris, pp. 235-275.
- ¹⁰Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*, PUF, Paris, pp. 121-152.
- ¹¹Fortin, M.-F. (1996). *Le processus de recherche : de la conception à la réalisation*, Decarie, pp. 89-98.
- ¹²Huot, R. (2003). *Méthodes quantitatives pour les sciences humaines*, 2^e édition, PUL, pp. 10-29.
- ¹³Cégep de Limoilou, Rapport annuel 2009-2010.
- ¹⁴Angers, M. (2009). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, CEC, pp. 22-37.
- ¹⁵Simard, C. (2008). *Méthodes quantitatives – Approche progressive pour les sciences humaines*, 4^e édition, Modulo, pp. 232-243.
- ¹⁶Baillargeon, G. (2009). *Statistique appliquée pour les sciences de la gestion et les sciences économiques*, 3^e édition, Les Éditions SMG, p. 313.

Quelle ingénierie pour l'intégration du développement durable à l'écotourisme québécois?

Le cas de la coopérative de la vallée Bras-du-Nord^a

Manu Tranquard, Ph.D., LL.M.

Professeur et responsable du programme de baccalauréat en plein air

Laboratoire d'Expertise et de Recherche en Plein Air (LERPA)

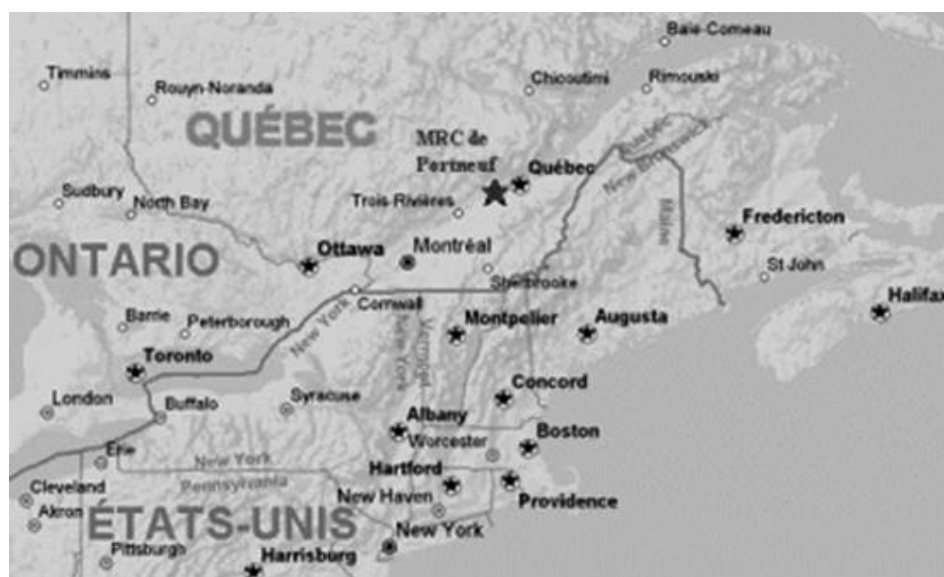
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Dans une contribution précédente¹, il a été observé qu'une ingénierie appropriée pourrait en théorie favoriser la mise en œuvre de critères environnementaux de la durabilité écotouristique, lors de la phase de conception d'un projet écotouristique. Pour appuyer cette analyse et y apporter d'éventuels ajustements et approfondissements, une étude de cas est ici conduite. Cette étude porte sur la Coopérative d'écotourisme de la Vallée Bras-du-Nord et plus spécifiquement sur son projet Tourisme, paysage et coopération. Elle vise à évaluer, sur la base des critères définis précédemment, les conditions de mise en place d'un plan de développement durable.

Cette coopérative de solidarité a été créée en 2002 dans le but d'assurer le développement écotouristique de la région agroforestière de St-Raymond de Portneuf. Mis en place à partir de 2007, le projet Tourisme, paysage et coopération est un plan de développement durable (DD) du territoire géré par la Coopérative^b. Par le biais de ce projet, la Coopérative a pu consolider son modèle d'écotourisme, et mettre sur pied des initiatives qui visent la protection du territoire et la participation de la communauté locale à sa gestion.

Illustration 1 – Situation géographique de la MRC de Portneuf, Québec



Source : MRC de Portneuf

Illustration 2 – Situation géographique de la Vallée Bras-du-Nord



Source : Géo Plein Air

Plusieurs des actions entreprises et des axes d'intervention retenus dans le cadre de ce projet reposent sur l'utilisation de méthodes et d'outils relevant d'une forme d'ingénierie écotouristique. Ce concept réfère aux outils employés de manière scientifique et méthodique comme supports techniques à la réalisation d'opérations complexes. Deux ans après la fin dudit projet, l'évaluation de ses résultats nous permet de dresser un bilan étayé de l'utilisation de cette ingénierie écotouristique versus ses objectifs. Concrètement, la présente évaluation repose sur trois questions : 1) Existe-t-il un lien d'efficience entre l'atteinte des objectifs de développement durable et les outils utilisés dans le cadre d'un projet de développement écotouristique? 2) Le recours à ces outils se réalise-t-il à diverses étapes de la vie du projet? 3) Y a-t-il eu, dans la formulation du projet, une prise en compte de critères territoriaux, tels que les spécificités sociales, politiques, des relations entre parties prenantes ou encore du partenariat entre les acteurs?

La méthodologie retenue pour aborder ces questions repose essentiellement sur une recherche documentaire correspondant aux rapports produits par la Coopérative et les organismes partenaires et

subventionnaires. La majorité de ces rapports sont des documents publics, accessibles via le site web de la Coopérative ou auprès d'instances directement impliquées dans le processus de développement durable (ex. : FAQDD, Chambre de commerce, CLD). D'autres sont des données plus techniques, obtenues de la Coopérative dans le cadre de la présente recherche : une entrevue téléphonique avec la direction de la Coopérative, conduite en parallèle à cette recherche documentaire, a permis d'en clarifier certains contenus^c. L'analyse des résultats du plan d'action de développement durable de la Coopérative de la Vallée Bras-du-Nord a été effectuée en soumettant ces rapports à une grille de critères sur la durabilité, adaptée aux particularismes de l'écotourisme et à son contexte territorial.

Avant de procéder à l'évaluation du cas, il importe d'en justifier le choix et son exemplarité à titre de projet écotouristique et territorial. La démonstration portera également sur la cohérence du plan d'action de développement durable. Par la suite, l'évaluation proprement dite ciblera les modalités de recours à une forme d'ingénierie comme support à ce même plan d'action, et les résultats qui en ont découlé.

1. CONTEXTE DE LA NAISSANCE DU PROJET *TOURISME, PAYSAGE ET COOPÉRATION*

La formation de la Coopérative de la Vallée Bras-du-Nord repose sur un objectif de développement écotouristique durable. Son organisation et les projets mis sur pied s'inscrivent dans cet objectif. Cinq ans après sa création, le projet Tourisme,

paysage et coopération vient le concrétiser un peu plus, en ciblant des objectifs spécifiques issus d'une interprétation et d'une application locale des principes de la Loi 118^d.

Illustration 3 – Vallée Bras-du-Nord (Portneuf, Québec)



Source : Office du tourisme de Québec

1.1 Le projet territorial de la Coopérative d'écotourisme de la Vallée Bras-du-Nord (Portneuf)

La Vallée Bras-du-Nord se situe sur un territoire offrant 35 km de rivière sinueuse, des parois rocheuses, un rang agricole et un patrimoine paysager et historique rare, le tout réparti sur des terres publiques et privées, incluant notamment un territoire de la Nation huronne-wendat. Le début de son exploitation récréotouristique est marqué par l'accroissement rapide du nombre de villégiateurs aux pratiques néfastes pour l'environnement et le développement local :

Au cours des années 80, la présence des villégiateurs citadins se fait de plus en plus

remarquer, notamment par le déboisement des rives. Au début des années 90, les citoyens sonnent l'alarme de l'envahissement indiscipliné des amateurs de plein air. La pratique anarchique de certains sports cause deux décès. Les propriétés privées sont violées. On pratique le camping sauvage... c'est le cas de le dire!

En réaction à cette situation jugée problématique, les intervenants locaux, soit les propriétaires riverains, les entreprises de services récréotouristiques, les travailleurs récréoforestiers et touristiques, la Chambre de commerce et la Corporation de développement se concertent. Ils créent la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord à l'été 2002. Les parties prenantes au projet souhaitent favoriser un développement de qualité, qui

mettrait en valeur la vallée, ainsi que renforcer leur capacité à protéger l'environnement local par la promotion de l'écotourisme. Dès lors, le développement durable devient le socle fondateur de la Coopérative. Cette Coopérative se donne en effet pour mission d'« assurer, dans un esprit coopératif, un développement récréotouristique durable et harmonieux propice à la mise en valeur de la vallée du Bras-du-Nord et de la région de St-Raymond »^e. Le territoire se veut être « un modèle tangible, vivant et inspirant de développement durable ».

L'outil principal destiné à supporter l'objectif de développement durable est la formule coopérative. La structure d'économie sociale retenue, soit la coopérative de solidarité, intègre la notion de rentabilité, à la fois économique et sociale.

Aux dires des responsables, l'outil principal destiné à supporter l'objectif de développement durable est la formule coopérative. La structure d'économie sociale retenue, soit la coopérative de solidarité, intègre la notion de rentabilité, à la fois économique et sociale. Statutairement, la Coopérative garantit aux membres l'équité dans le partage des résultats : lorsqu'elle réalise des excédents, les trop-perçus peuvent être distribués sous forme de ristournes au prorata des opérations effectuées par chacun des membres et non en fonction de leur participation financière. Les excédents peuvent également être affectés à la réserve de la Coopérative, soit pour consolider sa situation financière, soit pour effectuer du développement. L'entreprise est contrôlée par ses membres. Les usagers d'une coopérative assument ensemble les responsabilités d'entrepreneurs (propriété et contrôle de l'entreprise). Ils se procurent des biens et des services ou y trouvent un emploi, ce qui contribue à leur autonomie et à leur indépendance.

Concrètement, la Coopérative de la Vallée Bras-du-Nord n'est pas un organisme à but non lucratif, mais une organisation collective privée : les revenus générés sont réinvestis dans l'entreprise pour consolider les emplois des membres travailleurs, pour développer des infrastructures, telles que les chalets d'accueil, et en assurer la pérennité.

Concrètement, la Coopérative de la Vallée Bras-du-Nord n'est pas un organisme à but non lucratif, mais une organisation collective privée : les revenus générés sont réinvestis dans l'entreprise pour consolider les emplois des membres travailleurs, pour développer des infrastructures, telles que les chalets d'accueil, et en assurer la pérennité³.

La trentaine d'initiatives d'envergure réalisées au cours des 6 dernières années, et qui concernent des actions écotouristiques entreprises auprès des populations résidentes, des entrepreneurs forestiers et des partenaires économiques^f, permet également de prendre la mesure de la démarche de développement durable au sein de la Coopérative. La tenue d'un forum d'experts sur les différents enjeux concernant le territoire et les activités de la vallée, ou encore la signature d'entente de droits de passage entre promoteurs écotouristiques et propriétaires fonciers, en sont des exemples. La Coopérative a été par ailleurs récipiendaire de plus d'une dizaine de prix au niveau national et régional. Elle est citée en exemple partout au Québec et maintenant à l'international comme « un modèle extraordinaire de tourisme durable intégrant à la fois les jeunes, la population locale et les intervenants locaux »^g.

La mise en place de l'évènement *La Fête champêtre* est un autre exemple de la volonté d'intégration des questions liées à l'exploitation écotouristique des territoires. Cette fête citoyenne a réuni à deux reprises, sur le thème du développement durable et de l'écoresponsabilité, des intervenants des secteurs de l'agroalimentaire, du récréotourisme, de l'environnement et de la culture. Cette démarche emblématique illustre le souci de valoriser une approche holistique, intégrée, qui fait à contrario largement défaut dans la plupart des projets écotouristiques privés (Tourisme Québec, 2002; CQRHT, 1996) :

L'approche privilégiée pour le développement écotouristique de ce territoire intègre les quatre dimensions du développement soit : les dimensions culturelle, économique, sociale et environnementale. La démarche touristique, dont l'aspect central est la préservation des paysages naturels, s'inscrit comme une action transversale qui participe à l'affirmation d'une nouvelle culture territoriale⁴.

L'inscription du projet dans un objectif de DD apparaît ainsi dans son mandat initial, ses plans stratégiques successifs, sa structure administrative, ses réalisations concrètes, et les valeurs sur lesquelles la direction communique. C'est également la reconnaissance du milieu professionnel et les résultats objectifs qui témoignent de la réussite du projet et du soin apporté à une véritable structuration de la démarche de durabilité. En considérant ces résultats, une analyse transversale des démarches de DD, menées par l'ensemble des promoteurs écotouristiques au Québec au cours des dernières années, ne manquerait certainement pas de souligner le caractère exemplaire du projet de la Vallée Bras-du-Nord. Le choix de ce territoire comme étude de cas concernant l'ingénierie d'opérationnalisation de la durabilité écotouristique semble donc se justifier. Il apparaît d'autant plus pertinent que la démarche de développement durable de la Coopérative s'est matérialisée de manière encore plus patente dans le cadre du projet Tourisme, paysage et coopération (2007-2011).

1.2. Les objectifs de développement durable promus

En 2007, la Coopérative a obtenu une subvention de 136 000 \$ du Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), afin de réaliser un plan de développement intitulé Tourisme, paysage et coopération^h. Ce plan de développement repose sur des objectifs génériques et spécifiques. Les premiers visent à mettre en œuvre les seize principes directeurs de la Loi sur le développement durable du Québec (2006)ⁱ, les seconds, à réaliser de manière plus précise un certain nombre d'opérations ciblées, présentées ci-après.

Le projet soumis au FAQDD impliquait que la Coopérative s'efforce de mettre en place un plan de développement s'inscrivant dans le cadre de la Loi sur le développement durable du Québec, adoptée en avril 2006. Cette loi établit seize principes de DD, qui s'inspirent de la Déclaration de Rio de 1992. Bien qu'elle ne s'applique pas encore aux organisations hors de l'appareil gouvernemental, les membres de la Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé (TACEP) ont travaillé à l'élaboration d'une stratégie de sensibilisation des entreprises par rapport au développement durable,

qui inclut la mise sur pied du Projet BNQ 21000^j. La Coopérative s'est inspirée de cette démarche pour établir son propre plan d'action de développement durable. L'objectif était notamment d'inclure dans le projet tous les groupes d'individus qui se partagent ce territoire : résidents, forestiers, promoteurs touristiques, amateurs de plein air, villégiateurs⁵. Le plan de DD est un plan stratégique, centré sur trois méta-objectifs :

1. la protection du territoire et des paysages;
2. le développement et la diversification économiques;
3. la coopération et la participation des différentes parties prenantes.

Ces objectifs correspondent aux trois dimensions du DD : environnementale, économique et sociale.

Le plan de DD de la Vallée Bras-du-Nord vise également à rencontrer certains objectifs spécifiques, inspirés des principes de la Loi 118, mais adaptés aux réalités territoriales, aux pratiques écotouristiques, et aux besoins prioritaires relevés par les gestionnaires du site :

- « Protéger le territoire (l'aspect champêtre, les paysages, le patrimoine bâti, les peuplements forestiers, les rives de la rivière et de ses affluents, dont la chute Delaney);
- éviter que le développement touristique soit une source de nuisance à l'environnement et à la communauté locale;
- modifier les comportements des amateurs de plein air (bonnes pratiques en écotourisme "sans trace", respect des propriétés privées, etc.);
- susciter la coopération entre les différents acteurs afin de maintenir l'équilibre entre le développement touristique, l'exploitation forestière, la villégiature, l'environnement et la population locale;
- élargir la participation active de la population, des entreprises touristiques, des travailleurs forestiers, des visiteurs, des intervenants (municipaux et gouvernementaux) à la mission de la Coopérative de solidarité;
- contribuer à diversifier l'économie d'une communauté agroforestière dans une démarche de développement durable ».

(Source : Vallée Bras-du-Nord, 2007 : 5)

1.3. La méthode d'opérationnalisation du plan d'action de développement durable

Pour réaliser leur plan d'action de développement écotouristique durable, les gestionnaires de la Coopérative ont mis en place une planification stratégique qu'ils ont ainsi définie :

Les promoteurs du projet travailleront d'abord à évaluer de façon précise le potentiel écotouristique de la Vallée, en concertant tous les partenaires locaux. Ils élaboreront ensuite des trousseaux d'action selon trois thèmes : la construction de villégiature verte (chalets), l'adoption de pratiques forestières assurant la protection des paysages et la sensibilisation au tourisme responsable. Les entreprises touristiques et leurs clients seront notamment initiés aux pratiques dites d'écotourisme « sans trace » (réduction de l'impact environnemental des

activités de plein air). Par ailleurs, pour favoriser une gestion durable de la Vallée, l'équipe travaillera avec des experts et des acteurs municipaux pour proposer un cadre normatif original et adapté à la réalité d'un parc écotouristique habité. Finalement, la Coopérative évaluera son expérience et en partagera les résultats avec les réseaux nationaux d'acteurs impliqués en environnement, écotourisme et coopération⁵.

Les objectifs et la séquence étant posés, les gestionnaires de la Coopérative ont alors produit un cadre d'intervention, ciblant les opérations à mener pour mettre en œuvre chacun des seize principes de la loi, et, au travers d'eux, réaliser également les objectifs spécifiques mentionnés plus haut. Ce cadre d'intervention est présenté dans le tableau de l'annexe 1 du présent article.

2. DE LA PAROLE AUX ACTES : LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DURABILITÉ ÉCOTOURISTIQUE

L'objectif de la présente recherche est d'évaluer l'efficacité – le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées – d'outils et de méthodes employés pour mettre en œuvre des objectifs de développement durable en contexte écotouristique. À ce titre, le plan stratégique élaboré par les gestionnaires de la Vallée Bras-du-Nord, à partir des principes de la Loi 118, peut servir de grille d'analyse. Cependant, parce que le cadre de mise en œuvre des objectifs de développement durable est l'écotourisme, l'hypothèse que nous formulons ici est que les critères de la durabilité écotouristique, plus précis que les principes génériques du DD, pourraient être avantageusement utilisés. Ainsi, les données ont été évaluées au moyen d'une grille de 35 critères de la durabilité écotouristique, dont seuls ont été conservés les critères correspondant précisément aux objectifs visés par le plan d'action de la Coopérative.

Cette hypothèse se fonde sur deux éléments. Le premier est que le caractère générique et transversal des principes issus de la loi pourrait être un frein à leur mise en œuvre pratique, compte tenu de leur nécessaire adaptation aux spécificités de l'écotourisme. Le sens donné à tel ou tel principe a ainsi pu varier entre l'approche normative du FAQDD et celle, davantage pratique, des gestionnaires. Le second est qu'une précédente recherche⁶ a précisément relevé

35 critères de la durabilité écotouristique, soit des critères contributifs aux dimensions économique, environnementale et sociale du développement durable des territoires soumis à l'exploitation écotouristique. C'est à partir de cette dernière grille que l'évaluation a été conduite. Cette évaluation porte sur l'efficacité des outils, les étapes du cycle de vie du projet au cours desquelles ces outils ont été employés et leur capacité d'adaptation aux spécificités locales.

2.1. Analyse de l'efficacité entre critères de durabilité écotouristique et mise en œuvre du plan d'action de développement durable de la Coopérative

À partir de la revue de littérature pratique, il a pu être précisé, d'une part, quel outil technique a été sollicité pour atteindre les objectifs ciblés et, d'autre part, quels résultats ont été obtenus. L'étape de la gestion du projet, lors de laquelle les outils ont été employés, est également précisée, afin d'estimer la cohérence dans leur séquence d'utilisation.

Le tableau 1 présente les résultats de recherche. En s'y référant, le relevé des outils sollicités pour atteindre les objectifs de DD ciblés permet de faire certaines observations d'intérêt. La première (1) a trait aux critères et objectifs visés; la deuxième (2), à la nature des outils utilisés et priorisés; la troisième (3), à leur efficacité respective

Tableau 1 — Évaluation du plan de développement durable *Tourisme, paysage et coopération* de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (Portneuf) selon les critères de la durabilité écotouristique

Critères de la durabilité écotouristique	Objectif ciblé	Outil technique sollicité pour réaliser l'objectif	Objet de l'outil technique	Étape de mise en œuvre de l'outil	Résultats	Réf.*
Rentabilité financière	Rentabilité et viabilité économiques des activités de vente des produits et services touristiques par la Coopérative et ses membres.	<ul style="list-style-type: none"> Statut légal : formule coopérative Trousses d'action 	<p>Taux d'imposition faible sur la Coopérative (pertes d'entreprise déduites seulement des revenus). Obtention de subventions gouvernementales.</p> <p>Partage d'informations stratégiques entre les membres de la Coopérative.</p>	<p>2. sensibilisation</p> <p>3. normatization</p> <p>4. évaluation</p>	Augmentation des revenus et du nombre d'entreprises locales actives dans le secteur hôtelier et de la vente de détail grâce au développement de l'écotourisme. La démarche génère des revenus malgré d'importantes investissements dans la construction d'infrastructures. Plus de cinq millions de dollars investis depuis 10 ans. La Coopérative vise l'autonomie de gestion à moyen terme grâce aux revenus provenant de l'hébergement, des droits d'accès aux équipements et aménagement, de la location d'embarcations ainsi que des redevances provenant des différents produits récréotouristiques offerts par les membres utilisateurs.	(4) (8)
Planification et stratégie de développement	Préoccupation d'assurer la pérennité du site pour les générations futures.	<ul style="list-style-type: none"> Projet <i>Tourisme, paysage et coopération</i> Plan stratégique 2007-2012 Politique de développement durable 	Planification du développement durable	<p>1. diagnostic</p> <p>2. sensibilisation</p> <p>3. normatization</p>	Démarche de développement durable la plus aboutie parmi les entreprises écotouristiques privées au Québec.	(3) (4)
Offre écotouristique ciblée et adaptée	Diversification de l'activité économique de la région en suscitant notamment d'autres projets (agrotourisme, acériculture, PFNL).	<ul style="list-style-type: none"> Veille économique Outils marketing Partenariats Trousses d'action 	<p>Analyse des tendances, développement de partenariats avec des spécialistes d'activités de plein air (vélo de montagne) et des professionnels locaux.</p>	<p>1. diagnostic</p> <p>2. sensibilisation</p> <p>3. normatization</p> <p>4. évaluation</p> <p>5. communication</p>	Diversification de l'offre récréotouristique et pérennisation des activités sur toute l'année. Parmi les 3 leaders dans l'est de l'Amérique comme destination pour le vélo de montagne. Un des plus grands sentiers de randonnée pédestre au Québec. Développement d'une Coopérative agroliminaire et agrotouristique en partenariat avec la Coopérative. Accroissement constant du nombre de touristes (15 % d'augmentation par année depuis 2002. 35 000 visiteurs par an) Établissement d'une Coopérative agroliminaire et agrotouristique.	(3) (8)
Communication efficace et éthique	Partage des résultats avec les réseaux nationaux tant au niveau environnemental, qu'en écotourisme ou en coopération.	<ul style="list-style-type: none"> Outils de communication 	Site web, bulletin électronique, panneaux sur site	5. communication	Des conférences et témoignages, déjà offerts sur le modèle coopératif de tourisme durable, ont pu être bonifiés et offerts à plusieurs niveaux différents (CLD, université, MRC, colloque, forum, etc.).	
Valorisation des emplois	Création d'emplois pour d'anciens travailleurs forestiers et des jeunes en réintégration sociale ; lutte contre l'exode des jeunes.	<ul style="list-style-type: none"> Statut légal : formule coopérative Programme de formation 	<p>En tant qu'organisation collective privée, les profits sont directement investis dans la création et le maintien d'emplois et d'infrastructures. Formation continue offerte au personnel de la Coopérative.</p>	<p>2. sensibilisation</p> <p>3. normatization</p>	Création de nouveaux emplois directs : 30 employés en haute saison et 6 employés permanents. Création de 20 emplois indirects dans les secteurs pris en charge par les membres producteurs. 20 emplois indirects consolidés.	(3) (8)

Tableau 1 — Évaluation du plan de développement durable *Tourisme, paysage et coopération* de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (Portneuf) selon les critères de la durabilité écotouristique (suite)

<i>Critères de la durabilité écotouristique</i>	<i>Application locale (objectif cité)</i>	<i>Outil technique sollicité pour réaliser l'objectif</i>	<i>Objet de l'outil technique</i>	<i>Étape de mise en œuvre de l'outil</i>	<i>Résultats</i>	<i>Ref.*</i>
<i>Implication des acteurs économiques locaux</i>	Elargissement de la participation active des entreprises touristiques et des travailleurs forestiers.	<ul style="list-style-type: none"> Statut légal : formule coopérative Outils de communication 	La Coopérative est contrôlée par ses membres. Les usagers assument ensemble les responsabilités d'entrepreneurs (propriété et contrôle de l'entreprise). Ils se procurent des biens et des services ou y trouvent un emploi, ce qui contribue à leur autonomie et à leur indépendance.	1- diagnostic 2- sensibilisation 3- normalisation	49 partenaires membres de la Coopérative.	
<i>Entrepreneuriat proactif et innovation</i>	Innovation au niveau de la nature des services offerts, de la qualité des aménagements et dans le mode de gestion (base Coopérative).	<ul style="list-style-type: none"> Outils de gestion interne Trousses d'action Vieille économique Outils marketing 	Multidisciplinarité de l'équipe de direction Trousse « partenaires » : stratégie de rencontres, évaluation de potentiels, présentations.	1- diagnostic 2- sensibilisation 3- normalisation 4- évaluation 5- communication	Multidisciplinarité de l'équipe de direction et un conseil d'administration incluant des propriétaires de terrains et des jeunes en réinsertion au comité de développement (approche intersectorielle) qui apporte une richesse décisionnelle importante: Diversification de l'offre récréotouristique.	(8) (10)
<i>Respect des obligations légales en matière environnementale</i>	Encadrement des activités écotouristiques des producteurs (respect des normes de sécurité, des principes coopératifs, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> Cadre normatif 	Inventaire des lois, règlements applicables sur le territoire de la Vallée et sur ses activités : territoire, forêt et paysage, eau, activités récréotouristiques, aménagement et construction, transport, véhicule et signalisation, Coopérative, gouvernance, différents statuts de protection applicables à la Vallée; Encadrement plutôt que réglementation.	1- diagnostic 3- normalisation	Priorisation du cadre légal en lien avec la gestion de la sécurité. Évaluation du statut de protection préférentiel pour la Vallée (en cours). Encadrement plus serré des nouvelles constructions (utilisation du bois, bonne intégration visuelle, respect du paysage, éviter des matériaux trop « modernes », utilisation de principes de construction « verte »). Encadrement de la luminosité sur le territoire. Protection du ciel étoilé (exemple du mont Mégantic). Protection accrue du patrimoine bâti (chapelle, maisons centenaires, fours à charbon, vieilles cabanes à sucre, etc.). Encadrement accru de la rivière, de ses berges, des bandes riveraines, et de l'implication des riverains dans une démarche de conservation du bien collectif qu'est la rivière Bras-du-Nord. Zonage spécifique pour maintenir le caractère champêtre de la vallée.	(3) (6) (9)
<i>Éducation relative à l'environnement</i>	Promotion et aide à la mise en œuvre de comportements de tourisme responsable (préservation des paysages, modes de construction et d'aménagement en milieu naturel) Projet « sans trace » pour les usagers et respect des propriétés privées; Prévention des coupes abusives et du déboisement par les riverains.	<ul style="list-style-type: none"> Trousses d'action écotouristique Programme de formation « sans trace » Plan d'intervention ÉcoRivière et ÉcoSommet 	Information, sensibilisation, formation et recommandations techniques <ul style="list-style-type: none"> trousse écotouristique : panneaux informatifs et formation du personnel trousse villageur : journal Eco de la Vallée, manifestations, démarcage verbal, équipe de patrouilleurs, plan quinquennal avec la Corporation d'aménagement et de protection de la Ste-Anne (CAFSA) trousse partenaires : stratégie de rencontres, évaluation de potentiels, présentations 	2- sensibilisation 3- normalisation 4- évaluation 5- communication	Programme « sans trace » adapté au vélo de montagne. Création d'un programme « plein air » à l'école secondaire Louis-Jobin de St-Raymond. Sensibilisation de la population (rencontres, dons d'arbres, plantations, excursions guidées, etc.) avant de mettre en place des outils réglementaires avec la ville.	(8)

Tableau 1 — Évaluation du plan de développement durable *Tourisme, paysage et coopération* de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (Portneuf) selon les critères de la durabilité écotouristique (suite)

Critères de la durabilité écotouristique	Application locale (objectif ciblé)	Outil technique sollicité pour réaliser l'objectif	Objet de l'outil technique	Étape de mise en œuvre de l'outil	Résultats	Réf.°
Préservation de l'intégrité géophysique du milieu	Coupes et mesures contrôlées du reboisement ; cueillette PFNL .	<ul style="list-style-type: none"> Table de gestion intégrée des ressources forestières dans Portneuf Caractérisation hydrographique et géomorphologique Partenariat avec le réseau scientifique universitaire 	<p>Inventaire forestier, compilation de données existantes</p> <p>Cartographie territoriale</p> <p>Conduite d'études, inventaires, de suivis, d'analyses ponctuelles</p>	1. diagnostic 2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation	Entente avec les industriels forestiers afin d'harmoniser les coupes forestières. La cartographie de l'ensemble des données du territoire est utilisée comme un outil de discussion avec les partenaires. Ainsi, la Coopérative a défini des secteurs d'intérêt paysager sur les cartes géomatiques des coupes forestières et les envoie à tous les ministères concernés pour faire le pont entre les organismes pouvant être impliqués dans la gestion du territoire. Distribution et plantation d'arbres le long de la rivière Bras-du-Nord chaque saison (renaturation des bandes riveraines et sensibilisation auprès des riverains).	(5) (10)
Préservation de l'intégrité patrimoniale, de l'identité du site et des paysages	Protection du caractère champêtre de la Vallée (ex: rives de la rivière et ses affluents, dont la chute Delaney) et de son patrimoine bâti (ex: fours à charbon et chapelle rang Saguenay).	<ul style="list-style-type: none"> Outil d'aide à la décision pour classer les secteurs d'intérêt majeurs et définir les stratégies d'aménagement pour l'intégration visuelle des coupes dans les paysages 	Objectif de protection ou de mise en valeur des ressources du milieu forestier visant le maintien de la qualité visuelle des paysages forestiers	1. diagnostic 2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation	Entente avec les industriels forestiers afin de protéger les paysages sensibles. Meilleure gestion des bandes riveraines, développement harmonieux des activités avec les milieux. Préservation et mise en valeur des caractéristiques écologiques et paysagères du territoire.	(7) (8)
Maintien de la pureté de l'environnement	Végétature « verte » ; Mise en place de démarches de gestion des déchets, recyclage, etc. ; Favoriser les navettes (transport, gaz à effet de serre)	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de modèles d'écoconstruction Trousses d'action Guide du « bureau vert » Programme de formation Sans Trace Canada 	Programme de gestion environnementale (sources d'énergie et efficacité énergétique)	1. diagnostic 2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation 5. communication	Construction écoresponsable du chalet d'accueil Shannahan comme modèle d'écoconstruction. Utilisation d'énergie alternative et renouvelable (solaire).	(3)
Utilisation rationnelle des ressources	Adaptation des modes d'exploitation forestière (élaboration et diffusion de techniques forestières alternatives qui permettent la protection des paysages, des cours d'eau et du caractère champêtre du territoire).	<ul style="list-style-type: none"> Colloque forestier Programme de reboisement 	Ratification de la Charte de la coalition Bois Québec	1. diagnostic 2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation 5. communication	Plantation d'arbres (renaturation des bandes riveraines). Promotion de l'utilisation du bois dans les constructions non résidentielles.	(8)
Contribution proactive à la protection du milieu	Application de la règle pollueur-payeur	<ul style="list-style-type: none"> Cadre normatif 	Réglementation	3. normalisation		

Tableau 1 — Évaluation du plan de développement durable *Tourisme, paysage et coopération* de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (Portneuf) selon les critères de la durabilité écotouristique (suite)

Critères de la durabilité écotouristique	Application locale (objectif ciblé)	Outil technique sollicité pour réaliser l'objectif	Objet de l'outil technique	Étape de mise en œuvre de l'outil	Résultats	Ref.*
Mise en valeur du patrimoine naturel	Développement récréotouristique durable et harmonieux propice à la mise en valeur de la vallée du Bras-du-Nord et de la région de St-Raymond.	<ul style="list-style-type: none"> • Outil juridique • Réalisation de modèles d'écoconstruction 	Énoncé de mission de la Coopérative. Statut de parc habité. Développement de sentiers de randonnée pédestre et de vélo de montagne.	2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation 5. communication	Prix Sentiers Québec remis par la Fédération québécoise de la marche. Réseau de 90 km de sentiers de vélo de montagne et de 80 km de sentiers de randonnée pédestre et de raquette ; parcours canotable de 17 km ; infrastructures d'accueil, refuges, chalets, yourtes et deux campings.	
Adhésion du milieu d'accueil aux projets touristiques	Implication de la ville de St-Raymond et de la Corporation de développement ; Création de liens entre les amateurs de plein air et la population locale.	<ul style="list-style-type: none"> • Forum d'experts • Table de concertation du sous-bassin versant de la rivière Bras-du-Nord 	La démarche entourant le forum d'experts visait à concerter différents partenaires et experts sur le développement durable qui devrait être mené dans la vallée Bras-du-Nord et sur la façon la plus sensée de le mener à terme. Développement du sentiment d'appartenance.	2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation 5. communication	La concertation est un procédé bien accepté par la population locale (droits de passage, développement harmonieux d'une acériculture, etc.). Les inscriptions pour recevoir l'infolèttre et participer aux tirages au sort, comme bénévole ou comme parrain de sentier, permettent de mesurer l'implication de la population. La vente de laissez-passer et de droits d'accès témoigne de l'intérêt grandissant de la population pour les services offerts par la Coopérative. L'approche intersectorielle permet également d'intégrer des jeunes et des propriétaires terriens dans le comité de développement. La communication et la présence auprès des acteurs constituent les fondements pour le développement durable de la démarche et représentent un des défis de l'appropriation du projet par les acteurs. Adhésion et participation de l'ensemble des acteurs locaux à un projet commun. La Coopérative de solidarité permet de réunir partenaires, producteurs, résidents ainsi que travailleurs et crée une véritable concertation et un fort sentiment d'appartenance dans un partage du pouvoir décisionnel de type gagnant/gagnant.	(2) (8) (10)
Respect de la communauté d'accueil par le promoteur	Respect des populations locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Statut légal : formule coopérative • Forum • Outils de communication 	De par son statut, la Coopérative de solidarité encourage la participation de tous les intervenants du milieu et favorise la mobilisation des communautés locales.	2. sensibilisation 3. normalisation 4. évaluation 5. communication	Pour chaque type d'acteurs, des outils spécifiques, constamment actualisés au gré des situations envisagées, ont été développés. Signature d'ententes de droit de passage. Règlement dans le dossier d'harmonisation des paysages. Partenariat et collaboration avec la nation huronne-wendat. Beaucoup de temps est investi auprès de la population et des membres pour expliquer et faire comprendre la nécessité de faire un projet commun, de faire des gestes réciproques (ententes, redevances) pour le bon fonctionnement de la Coopérative.	(10)
Sécurité des visiteurs	Réglementation de l'activité écotouristique, élaboration de normes de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de communication • Plan de gestion des risques (modèle LERPA) 	Consignes de sécurité avant départ. Protocole de gestion des situations d'urgence, de recherche et de sauvetage en régions isolées.	1. diagnostic 2. sensibilisation 3. normalisation	Aucun accident notable depuis la mise en œuvre du plan de gestion des risques et le début de la campagne de sensibilisation aux risques liés à la pratique des activités sur le site.	

Tableau 1 — Évaluation du plan de développement durable *Tourisme, paysage et coopération* de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (Portneuf) selon les critères de la durabilité écotouristique (suite)

Critères de la durabilité écotouristique	Application locale (objectif ciblé)	Outil technique sollicité pour réaliser l'objectif	Objet de l'outil technique	Étape de mise en œuvre de l'outil	Résultats	Ref.
Bien-être des communautés d'accueil	Santé et qualité de vie (saine, productive et en harmonie avec la nature) ; promotion et facilitation de la pratique d'activité physique (marche, canot, vélo, équitation, escalade) dans un environnement naturel exceptionnel.	<ul style="list-style-type: none"> Statut légal : formule coopérative Outils marketing Outils de communication 	<p>Gratuité d'accès pour la population locale</p> <p>Programmation d'événements spéciaux (Habiter)</p>	<p>2- sensibilisation</p> <p>3- normalisation</p> <p>4- évaluation</p> <p>5- communication</p>	Développements résidentiels témoignant d'une certaine attractivité de la région, établissement de jeunes familles dans la région, dont le cadre de vie s'améliore (revitalisation démographique de la région). Vitalité culturelle de la ville agrandie grâce aux manifestations festives, signe du rayonnement de l'initiative novatrice à travers les médias et les conférences. Stimulation de la culture locale de la ville grâce notamment aux nombreux événements et festivals. Valorisation de la mémoire du lieu à travers la reconnaissance de la participation des aînés.	(8)
Gouvernance participative	Participation et engagement des citoyens et des groupes ; sollicitation et implication des membres pour réaliser la mission de développement harmonieux de la Vallée Bras-du-Nord, en respectant les normes et en adhérant aux principes d'écotourisme proposés.	<ul style="list-style-type: none"> Forme juridique de l'entreprise : statut coopératif Guide d'information à l'attention des initiatives de concertation en territoire habité Outils de communication 	<p>La gestion selon la formule de la Coopérative de solidarité interpelle les propriétaires ruraux, les travailleurs récréo-forêtiers, les entrepreneurs touristiques. Le principe de démocratie fait partie intégrante du statut légal en tant que Coopérative.</p> <p>Tables de concertation.</p>	<p>2- sensibilisation</p> <p>3- normalisation</p> <p>4- évaluation</p> <p>5- communication</p>	La formule coopérative se base sur des principes démocratiques et une gestion participative des membres. Via la composition du conseil d'administration, elle constitue un bon outil de concertation des acteurs. Une assemblée générale, avec tous les membres (40), et au cours de laquelle les membres du conseil sont élus, a lieu chaque année. Chacun des membres de la Coopérative a droit à un seul vote lors des assemblées générales, tenues annuellement (le principe « un membre, un vote »). Présentation des différents apprentissages faits dans la mise en place d'initiatives de concertation, de participation citoyenne, de mobilisation ou même, simplement, de sensibilisation. Limitation des conflits d'usage.	(10)
Inclusion des projets écotouristiques dans une stratégie de développement local	Intégration des jeunes en difficulté dans le développement touristique (projet Jeunesse) ; Implication d'Emploi Québec et Service Canada ; Implication du ministère des Ressources naturelles, grâce à ses subventions de mise en valeur du milieu forestier.	<ul style="list-style-type: none"> Plateforme de réinsertion socio-professionnelle Programme de recrutement de main-d'œuvre locale Outils de communication 	<p>Le projet « En marche » combine le travail en plein air, des expéditions thérapeutiques, des formations et des services d'accompagnement afin d'aider des jeunes aux prises avec différentes difficultés (ex.: décrochage, toxicomanie, etc.) à atteindre leurs objectifs, dans un cadre rémunéré.</p> <p>Tenue d'événements spéciaux (ex.: Habiter).</p>	<p>3- normalisation</p> <p>4- évaluation</p> <p>5- communication</p>	La collaboration avec des jeunes de la région renforce leur sentiment d'appartenance à la communauté. Environ 75 % d'entre eux réintègrent le marché du travail ou retournent aux études. Un programme « plein air » a été créé à l'école secondaire Louis-Jobin de St-Raymond. Création d'une table d'harmonisation des usages de la forêt de Portneuf : rencontre, visites de terrain, mise en place d'une charte ou d'une demande d'engagement de bons comportements à signer pour s'asseoir à la table. Chaque année une rencontre de planification forestière permet de présenter les projets de développement de tous les acteurs avec lesquels la gestion forestière a un lien (ZEC, coop. pourvoies, etc.) ; concertation avec le service d'urbanisme de la MRC, notamment sur le Schéma d'aménagement, les plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA), pour anticiper et projeter les façons de développer durablement la ville dans 15 à 20 ans ; création d'une table de concertation du sous-bassin versant pour la VBDN gérée par le Comité de Bassin Versant.	(3)

Tableau 1 — Évaluation du plan de développement durable *Tourisme, paysage et coopération* de la Coopérative écotouristique Vallée Bras-du-Nord (Portneuf) selon les critères de la durabilité écotouristique (suite)

Critères de la durabilité écotouristique	Application locale (objectif ciblé)	Outil technique sollicité pour réaliser l'objectif	Objet de l'outil technique	Étape de mise en œuvre de l'outil	Résultats	Ref.*
Répartition large et équitable des bénéfices de l'activité	Équité intra et intergénérationnelle, solidarité sociale.	<ul style="list-style-type: none"> Statut légal : formule coopérative 	La formule coopérative garantit aux membres l'équité dans le partage des résultats : lorsque la Coopérative réalise des excédents, les trop-perçus peuvent être distribués sous forme de ristournes au prorata des opérations effectuées par chacun des membres et non en fonction de leur participation financière. Les excédents peuvent également être affectés à la réserve de la Coopérative, soit pour consolider sa situation financière, soit pour effectuer du développement.	3: normatization 4: évaluation 5: communication	Les revenus qui sont générés par les produits et services sont réinjectés dans la Coopérative au service de l'ensemble des membres. Aucune ristourne n'est remise directement aux membres. Les revenus servent notamment à consolider les emplois des membres travailleurs, à développer des infrastructures, qui mettent en valeur de façon harmonieuse la vallée, et à assurer la pérennité des sentiers tout en aidant à la conservation de l'environnement. Les activités écotouristiques génèrent des retombées pour les services hôteliers et les commerces offerts dans la région et l'insertion des entreprises locales dans son sillage. 75 % des achats d'investissement de la Coopérative sont faits dans Portneuf. Augmentation de la valeur des terrains ayant un droit de passage. Augmentation des revenus et du nombre d'entreprises locales actives dans le secteur hôtelier et de la vente de détails grâce au développement de l'écotourisme. La Coopérative donne de l'emploi (permanent et saisonnier) de qualité aux gens de la région. Mise en valeur de la mémoire du territoire à travers la participation des personnes âgées.	(4) (8) (10)
Références* : (1) Beaumont, E. (2013), échange téléphonique du 19 février 2013. (2) FQDD (2012), Guide d'information à l'attention des initiatives de concertation en territoire habité, Figure de cas de la Vallée Bras-du-Nord pour le projet <i>Tourisme, paysage et coopération</i> , 37 pages. (3) Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord (2005), Politique de développement durable de la Vallée Bras-du-Nord, 12 pages. (4) Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord [En ligne]. Site web : http://www.vallebrasdu nord.com . [page consultée le 2 janvier 2013]. (5) Économie sociale Québec (2007), Loisirs et tourisme : Vallée Bras-du-Nord, Coopérative de solidarité, Communiqué (source : Denise Paquin, Courrier de Portneuf) (6) Larose, D. (2008), <i>Tourisme, paysage et coopération</i> , Les Journées RÉSEAU FQOLT (Fédération québécoise des organisations locales de tourisme), « Le développement durable en tourisme », tenues les 16 et 17 avril 2008 à Québec. (7) Piquet, J. (2003), Outil d'aide à la décision pour classer les secteurs d'intérêt majeur et définir les stratégies d'aménagement pour l'intégration visuelle des coupes dans les paysages, Direction des programmes forestiers du ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, 15 pages. (8) Paquette, S. et Poullaouec-Gonidec, Ph. (2010), Développement durable, culture et projets de territoire : portrait de démarches québécoises et étrangères exemplaires. Projet d'écotourisme Vallée Bras-du-Nord, Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal, 8 pages. (9) Services d'urbanisme de la MRC de Portneuf et de la municipalité de St-Raymond. (10) Trillaud-Dopie, C., Ruiz, J. et Paquette, S. (2010), <i>Tourisme, paysage, et coopération dans la Vallée Bras-du-Nord</i> , Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord, 13 pages.						

1. Le projet *Tourisme, paysage et coopération* aborde 23 des 35 critères génériques (66 %) de la durabilité écotouristique tels que retenus dans notre grille d'analyse (Tranquard et Gagnon, 2012). Les critères non considérés concernent essentiellement l'encadrement et le bien-être des visiteurs, l'efficacité marketing et le contrôle de la qualité et, de manière générale, l'efficacité économique.

Parmi les critères mis en œuvre (colonne 1), notons une bonne intégration de toutes les dimensions du DD. Par ordre d'importance, ces critères portent sur la dimension environnementale (n=9), sociale (n=7) et économique (n=7). La légère surreprésentation des critères environnementaux, mise en perspective avec les bons résultats généraux de la Coopérative, pourrait contribuer à valoriser l'idée que la gestion des ressources naturelles est prioritaire et centrale dans le développement durable de l'écotourisme.

2. La nature des outils révèle quant à elle que ceux-ci sont diversifiés et peuvent être catégorisés (colonnes 3 et 4). À partir des données obtenues, les outils employés par la Coopérative sont de six natures différentes :

- outils d'analyse scientifique (ex. : protocoles, méthodes d'inventaire, guides scientifiques);
- outils juridiques (ex. : encadrement, réglementation);
- outils marketing (ex. : partenariats, mise en marché, veille);
- outils de communication et de diffusion (ex. : conférences, publications);
- outils didactiques et de formation (ex. : guides, programmes d'action de terrain);
- outils de concertation et de négociation (ex. : forums, tables de concertation et de gestion intégrée).

Parmi ces six types d'outils techniques, les plus sollicités sont les outils de formation et de concertation. C'est par exemple le cas pour favoriser le critère Adhésion du milieu d'accueil aux projets touristiques. Mais c'est surtout l'outil juridique qui apparaît de manière transversale, en ce que le choix du statut coopératif est davantage priorisé dans la démarche de développement durable : « Selon nous, notre formule coopérative s'avère être une voie d'avenir innovatrice tant au niveau de

l'intégration du développement durable dans la mise en valeur des territoires que dans le développement du tourisme responsable et de la notion de paysage comme outil de développement économique d'une région (ou comme levier économique) »^k. Les bénéfices liés à la formule de la coopérative de solidarité apparaissent tant au niveau de la capacité de participation des populations qu'à la conduite de négociations, au partage des bénéfices et à la construction d'un sentiment d'appartenance, notamment (Langlois, 2006).

L'organisation en coopérative favorise la coopération à l'interne – l'éducation est un de ses mécanismes de fonctionnement essentiels, notamment par le partage de la connaissance et de l'information –, mais aussi à l'externe, car l'engagement envers la communauté est également un des principes.

L'organisation en coopérative favorise la coopération à l'interne – l'éducation est un de ses mécanismes de fonctionnement essentiels, notamment par le partage de la connaissance et de l'information –, mais aussi à l'externe, car l'engagement envers la communauté est également un des principes. Le modèle s'articule autour de la notion de « bonne gouvernance⁷ » puisque la Coopérative est avant tout une entreprise collective, au sens premier du terme. La gouvernance représente « un processus dynamique de coordination de l'action collective dans laquelle la mobilisation des acteurs et la formation en réseaux constituent une communauté plus riche en ressources, plus expérimentée et plus flexible ». La participation directe et constante de ses membres à sa gestion constitue notamment un des principes qui fondent cette structure originale. En termes d'ingénierie touristique, l'origine de ce processus repose sur le recours à l'outil juridique comme support au choix de la structure organisationnelle.

Il doit également être souligné qu'un outil privilégié par les gestionnaires de la Coopérative pour favoriser le développement durable est la trousse d'actions. C'est par exemple le cas pour favoriser l'atteinte des objectifs économiques ou encore l'éducation relative à l'environnement. Concrètement, il s'agit d'un outil composite intégrant des outils d'information, de sensibi-

lisation et des modes d'emploi techniques. À titre d'exemple, la trousse d'actions écotouristiques cible la clientèle, les visiteurs du site. Cet outil comprend un programme de formation aux bonnes pratiques en écotourisme « Sans trace », ainsi que des journées de sensibilisation aux caractéristiques du milieu naturel et habité de la vallée dans le cadre d'activités appelées ÉcoRivière et Éco-Sommet. Des ateliers pratiques ponctuent ces activités.

3. La question de l'efficacité des outils est quant à elle plus problématique. L'efficacité se mesure par le ratio entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour parvenir à ces résultats. Le résultat visé est ici le développement durable. En l'espèce, l'évaluation de l'efficacité des outils techniques utilisés pour favoriser la durabilité de la Vallée Bras-du-Nord repose sur la question de savoir si la mise en œuvre des outils a été optimale ou encore si d'autres outils auraient pu être sollicités avec plus de succès.

Une impression d'ensemble largement positive semble se dégager du projet de développement durable de la Coopérative. Les résultats indiqués dans la colonne 6 du tableau 1, et obtenus de la Coopérative elle-même, et les références listées dans la dernière colonne illustrent la cohérence et l'ampleur des démarches entreprises et l'omniprésence de l'objectif de durabilité dans chacun des sous-projets pilotés par les gestionnaires^{3,4,9}. Un moyen plus objectif d'évaluer l'efficacité est cependant d'analyser les actions restant à conduire pour tendre vers une démarche exhaustive de DD. Parmi ces actions, notons :

- l'atteinte de la rentabilité financière et l'autofinancement;
- le maintien de la croissance : positionnement de la vallée comme première destination de vélo de montagne dans l'est de l'Amérique du Nord et attrait d'une clientèle internationale;
- la conciliation des usages multiples du territoire et notamment de l'écotourisme avec les activités préexistantes au projet (élevage, quad, chasse, etc.);
- le repli de certains partenaires lié à des frustrations qui restent non évoquées;

- l'influence de partenaires au fort pouvoir économique et politique qui peut freiner des décisions auparavant concertées;
- l'arrimage entre l'échéancier de production de projets et le temps long de la concertation entre de nombreux partenaires économiques et politiques;
- l'évaluation de la pertinence et de l'impact de l'obtention d'un statut de parc régional.

Ces actions complémentaires découlent de certains critères de la durabilité écotouristique qui n'ont pas été abordés jusqu'à présent par la Coopérative, comme le contrôle de l'efficacité économique par exemple. L'atteinte de ces objectifs nécessiterait par ailleurs de recourir à des outils nouveaux. Si en effet des outils marketing, juridiques et de concertation sont de nature à faciliter l'atteinte de certains objectifs cités plus haut, ce sont surtout des outils de gestion qui semblent être requis. Ces outils sont par nature plus appropriés pour faciliter le contrôle et le suivi des états financiers, la mise en place d'une démarche de qualité transversale, la gestion des interactions visiteurs/biodiversité, ou encore la coordination des agents économiques (maillage d'entreprises, réseautage économique à l'extérieur de la communauté), démarches qui correspondent spécifiquement aux objectifs complémentaires. Ce constat tendrait selon nous à indiquer que d'autres outils pourraient être utilisés pour potentialiser davantage le développement durable selon une approche holistique.

2.2. Analyse du cycle de vie du projet écotouristique durable

Le plan de travail initial, pour réaliser le projet de développement durable Territoire, paysage et coopération, a été établi en quatre étapes. Ces étapes consistaient en :

- (1) une mise en commun des connaissances et une concertation des partenaires;
- (2) des connaissances, une sensibilisation, des trousseaux d'action;
- (3) un encadrement normatif;
- (4) une évaluation et une promotion de l'initiative.

Il s'agit maintenant d'évaluer s'il existe une certaine cohérence dans cette séquence, où chaque étape permettrait de conduire la suivante de

manière efficiente. Il s'agit également d'estimer si, pris dans son ensemble, ce cycle d'actions favorise la mise en œuvre d'un développement durable.

La première étape est une étape de diagnostic, d'inventaire. Cet inventaire porte sur le potentiel écotouristique du territoire et ses limites environnementales, le cadre juridique applicable et les contraintes de réalisation du projet. La deuxième étape correspond à la diffusion et au partage des informations colligées précédemment. Plus encore, elle a permis de sensibiliser et de fédérer l'ensemble des parties prenantes aux objectifs collectifs, de fixer des balises et d'établir certains objectifs ponctuels. Le but de la troisième étape était d'entériner les objectifs, de les traduire en obligations légales et contractuelles, afin que le plan de développement durable devienne le cadre normatif de toutes activités sur le territoire. Enfin, la dernière étape était double : une évaluation de la mise en œuvre du projet a été conduite, puis les gestionnaires se sont investis dans la diffusion et la communication des résultats de la démarche.

De prime abord, l'enchaînement des étapes paraît cohérent, en ce qu'il traduit une progression dans la mise en place d'un plan d'action. La deuxième étape n'est possible qu'à la suite de la première qui elle-même conditionne et alimente la troisième, et ainsi de suite. Cette progression est reprise dans ses grandes lignes par l'Organisation mondiale du tourisme¹⁰, dans ses documents techniques ainsi que par certains spécialistes de la gestion de projets touristiques. Ainsi la Coopérative a bel et bien mis en œuvre un diagnostic des ressources et de leur environnement. Désignée par diverses appellations (état des lieux, tourism resource audit, analyses des composantes physiques et spatiales), cette étape est incontournable et prioritaire en raison de son caractère générique¹¹. La phase d'information des parties prenantes, qui suit normalement le diagnostic du territoire, est elle aussi documentée.

En revanche, l'analyse des marchés ou Market Research vient généralement compléter l'étape d'évaluation du potentiel du territoire. Cette étape n'est pas clairement identifiée ici. De la même manière, une étape importante est requise avant l'instauration d'un cadre normatif paramétrant les objectifs, laquelle ne transparaît pas expressément dans la séquence opérée par la Coopérative. Cette

étape est celle du projet détaillé des étapes et manifestations concrètes du plan d'action, Product Development Planning (GNWT, SD) ou encore Tourism Development Action Steps¹¹. Elle consiste en la formulation précise de sous-objectifs, incluant un échéancier, un programme d'attribution et de gestion des ressources, des mécanismes de contrôle, etc. La juxtaposition d'objectifs ponctuels ne peut en effet se substituer à une planification globale priorisant et mettant en perspective ses objectifs ciblés. Ce constat tend à corroborer l'observation faite plus tôt, à l'effet qu'une méthodologie exhaustive de gestion de projets est indispensable à la conduite de projets écotouristiques visant le développement durable.

Dans le cas étudié, il apparaît que le passage entre le diagnostic et l'implantation de directives spécifiques est relativement rapide. Une raison serait qu'un plan d'action précis, validé à chaque stade par les parties prenantes, semble faire défaut. La normatisation des objectifs et contraintes ne semble pas totalement reposer sur les mécanismes de concertation mis en place au cours du projet.

L'analyse des dernières étapes peut également susciter certains commentaires. L'évaluation de l'atteinte des objectifs y apparaît comme un processus unique, ponctuel. Même si celle-ci porte uniquement sur les objectifs précis du projet Territoire, paysage et coopération, la lettre et l'esprit d'une démarche de développement durable semblent commander que l'évaluation se fasse sur une base plus fréquente pour ne pas dire systématique et itérative. Un cycle plus court d'évaluation favoriserait le partage d'informations entre les parties prenantes, les ajustements conjoncturels, les réorientations structurelles¹¹, le suivi de la satisfaction de la clientèle ou encore l'analyse de la rentabilité^{12,13}.

La logique d'intervention, qui a été envisagée dans le plan de développement ou plan d'action, gagnerait par ailleurs à être confrontée à sa mise en œuvre réelle. Dans les faits, le relevé des étapes au cours desquelles les outils ont réellement été employés permet de souligner que l'étape 2 de sensibilisation apparaît comme un fil conducteur, en ce sens qu'elle a été intégrée à la quasi-totalité des démarches de DD. L'étape de diagnostic a surtout porté sur les composantes environne-

mentales du site sans y intégrer l'étude du tissu socio-économique. Les critères relevant de la dimension environnementale de la durabilité écotouristique sont par ailleurs ceux qui ont le plus donné lieu à une mise en œuvre exhaustive des étapes du plan de développement.

Reste alors à évaluer si l'ingénierie de la durabilité écotouristique, dont les modalités se dessinent progressivement dans le cadre du projet Territoire, paysage et coopération, a vocation à devenir un modèle générique pour les gestionnaires de projets écotouristiques.

2.3. Prise en compte des critères territoriaux de développement durable

Le dernier point présenté ici porte sur la question de savoir si l'identification et la prise en compte de particularités ou spécificités territoriales sont nécessaires à la mise en œuvre d'une durabilité écotouristique, et influent sur l'usage des outils utilisés à cette fin. Les particularités de nature à « territorialiser » un plan d'action de DD sont par exemple une variété d'usages sur un même site, un historique d'exploitation des ressources forestières ou de collaboration avec le milieu municipal, le statut coopératif de l'organisme mettant en valeur le territoire, etc. En l'espèce, est-ce que la démarche mise en œuvre dans le cadre du projet Territoire, paysage et coopération est transposable en l'état à tout territoire, ou bien inclut-elle des spécificités locales propres à la Vallée Bras-du-Nord, qui la rendent unique? De quels facteurs locaux d'autres promoteurs qui souhaiteraient emprunter la même méthodologie devraient-ils particulièrement tenir compte s'ils opèrent dans un contexte socio-économique et environnemental similaire?

Il apparaît tout d'abord que le territoire écotouristique de la Vallée Bras-du-Nord est porteur de particularismes. Un de ceux-ci réside dans son zonage. Ce territoire, habité depuis près d'un siècle et demi, regroupe des terrains privés, des terres du domaine de l'État et certains zonages spécifiques, comme les ZEC, les refuges biologiques ou les écosystèmes forestiers exceptionnels. Cet état de fait réside notamment dans la superficie particulièrement importante du territoire écotouristique (50 km²). Une partie de celui-ci est par

ailleurs un territoire de la Nation huronne-wendat et, à ce titre, n'est pas soumise aux mêmes règles de gestion que le reste du territoire, ce qui en rend la gouvernance plus problématique.

Autre particularisme local, le projet en est un éminemment collectif. Cette situation peut être facteur de contraintes additionnelles en termes de concertation ou de reddition de comptes ou, au contraire, être un atout lorsqu'on pense davantage aux modalités de financement. La Coopérative compte 49 membres incluant la Nation huronne-wendat et 20 partenaires stratégiques (AEQ, ministère des Ressources naturelles, Fédération québécoise de la marche, etc.), et bénéficie notamment de l'implication de diverses instances gouvernementales. Ce réseautage important s'étend à des agences spécialisées (Sans Trace Canada par exemple), qui soutiennent en même temps qu'elles confèrent une crédibilité à certaines démarches de développement durable. Ce réseautage se traduit également dans le support obtenu à la diffusion d'informations, de la part à la fois de médias locaux mais aussi spécialisés.

Une autre particularité tient à la multidisciplinarité de l'équipe de direction. Cette multidisciplinarité, pas courante dans le secteur écotouristique (CQRHT, 2005 : 6), semble bénéficier au projet écotouristique en plusieurs occasions. La polyvalence des gestionnaires les conduit par exemple à s'investir avec succès dans un très grand nombre de forums d'échanges (table de concertation, organisme de bassin versant, etc.), de projets scientifiques et de communication, qui servent et alimentent l'objectif de développement durable. Cette même multidisciplinarité nourrit une forme de leadership qui semble rassurer les partenaires de la Coopérative en même temps qu'elle est un gage d'efficacité entrepreneuriale et d'ouverture. Cette ouverture se traduit par exemple par l'intérêt particulier porté à la problématique de sauvegarde des paysages, composante du DD peu abordée, surtout dans le secteur privé.

Une dernière particularité est la présence, au sein de la démarche écotouristique, d'un projet fédérateur et emblématique, le projet « En marche ». Ce projet de réinsertion socioprofessionnelle, basé sur des expéditions d'aventure thérapeutique et de formation sur le travail récréoforestier, est particulièrement original et efficace. En 10 ans,

120 jeunes ont œuvré à l'aménagement de plus de 120 km de sentiers, et près de 75 % d'entre eux ont par la suite réintégré le marché du travail ou sont retournés aux études. Ce projet mérite d'être souligné en raison du fait qu'il opère une sorte de synthèse entre les objectifs de développement durable : la préservation de l'environnement comme condition, l'économie comme moyen et le social comme finalité.

Parce qu'elles sont propres au contexte territorial de la Vallée Bras-du-Nord, ces particularités peuvent représenter tour à tour une contrainte ou un élément facilitateur pour l'implantation d'une démarche de développement durable. Ainsi la multidisciplinarité des gestionnaires apparaît clairement comme facilitant l'utilisation d'outils d'ingénierie variés et adaptés et, au final, favorise la démarche de DD¹⁴. A contrario, la multiplicité des parties prenantes et la variété de statuts des

sites d'activité obligent à recourir à des outils spécialisés – cadre normatif par exemple. Les spécificités locales influencent ainsi le contenu d'un plan d'action de DD, puisque

[L]e développement durable se traduit, au niveau des territoires, par des enjeux différents, mais également des rapports différents entre les acteurs et la démarche elle-même. Les enjeux territorialisés de développement durable se rapportent à des réalités, un niveau de maîtrise à un moment donné, une volonté et une capacité de mobilisation qui définissent un contexte local. (Ponrouch, 2008 : 111).

Leur prise en compte, leur caractérisation et leur reconnaissance font partie intégrante d'un mode de gestion s'inscrivant dans une démarche territoriale de développement durable.

CONCLUSION

Les enseignements à tirer de cette étude de cas alimentent directement nos questions initiales de recherche. La mise en œuvre du plan de développement durable du territoire de la Vallée Bras-du-Nord souligne en effet qu'il existe un lien d'efficience entre l'atteinte des objectifs de développement durable et les outils utilisés dans le cadre d'un projet de développement écotouristique, et notamment la pertinence de certains outils

juridiques et de communication. La prise en compte des spécificités sociales, politiques ou encore historiques du territoire y apparaît également jouer pour beaucoup dans le succès de ce projet écotouristique. Enfin, le recours aux outils d'ingénierie se réalise tout au long de la vie du projet, sans se limiter à sa phase de conception, ce qui tend à inscrire un peu plus le territoire dans une démarche de développement durable.■

Illustration – Vallée Bras-du-Nord (Portneuf, Québec)



Source : Lesmarcheurs.com

BIBLIOGRAPHIE

- André, E. (1998). *Méthode d'élaboration et de présentation d'un dossier de projet touristique*, Paris : AFIT. 32 p.
- Bell, C.; L. Ketchum et J.. Humphries (2008). *Steps to Success for Rural Entrepreneurs : Starting an Ecotourism Business in Alaska*, U.S. department of commerce economic development administration, s. l. : University of Alaska Center for Economic Development. 76 p.
- Carlier, B.; J.-P. Martinetti et J.-D. Gontrand (2006). *La conduite de projets touristiques durables*, Voiron : Territorial Éditions. 359 p.
- Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord (s. d.) « Vallée Bras-du-Nord : Coop de solidarité St-Raymond de Portneuf », Vallée Bras-du-Nord, <<http://www.valleebrasdunord.com>>, consulté le 11 janvier 2013.
- Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord (2007). *Guide d'information à l'attention des initiatives de concertation en territoire habité*, Québec, 31 p.
- Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord (2008). *Politique de développement durable de la Vallée Bras-du-Nord*, St-Raymond, Québec : Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord. 12 p. <http://www.valleebrasdunord.com/images/to_politique.pdf>, consulté le 11 janvier 2013.
- CQRHT — Conseil Québécois des Ressources Humaines en Tourisme (1996, 2005). *Diagnostic d'ensemble des ressources humaines en tourisme, orientations et plan d'action*, Rapport final, Montréal : Groupe DBSF. 210 p.
- Économie sociale Québec (2007). *Loisirs et tourisme : Vallée Bras-du-Nord*, Coopérative de solidarité, Communiqué (source : Denise Paquin, Courrier de Portneuf)
- FAQDD — Fonds d'action québécois pour le développement durable (2012). *Guide d'information à l'attention des initiatives de concertation en territoire habité : Figure de cas de la Vallée Bras-du-Nord pour le projet Tourisme, paysage et coopération*, Québec : FAQDD. 31 p.
- Godfrey, K et J. Clarke (2000). *The Tourism Development Handbook. A Practical Approach to Planning and Marketing*, New York : Continuum. 240 p.
- GNWT — Government of the Northwest Territories (s. d), *Tourism Development Handbook for the Northwest Territories*, Yellowknife : GNWT, 126 p.
- Hazebroucq J. M. (1999). *Management des projets de tourisme et de loisirs*, Levallois-Perret : Gaëtan Morin éditeur. 375 p.
- Langlois, G. (2006). *La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock et son impact sur la cohésion sociale*, Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. « Études de cas d'entreprises d'économie sociale ». 80 p.
- Larose, D. (2008). *Tourisme, paysage et coopération*, Les Journées RÉSEAU FQOLT (Fédération québécoise des organisations locales de tourisme), « Le développement durable en tourisme » (Québec : 16-17 avril 2008).
- Lequin, M. (2000). « *Gouvernance en écotourisme : Développement durable, développement régional et démocratie participative* ». Thèse de doctorat en Études urbaines, Montréal : Université du Québec à Montréal. 523 p.
- Macnulty, P. (2011). *Fundamentals & Principles of Tourism Product Development*, Communication présentée au ETC-UNWTO Joint International Seminar on Tourism Product Development (Dublin, Irlande : 12-13 mai).
- OMT — Organisation mondiale du tourisme (1999), *Guide à l'intention des autorités locales : développement durable du tourisme*, Paris : OMT. 223 p.
- Pâquet, J. (2003). *Outil d'aide à la décision pour classer les secteurs d'intérêt majeurs et définir les stratégies d'aménagement pour l'intégration visuelle des coupes dans les paysages*, Québec : Direction des programmes forestiers du ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs. 15 p.
- Paquette, S. et, P. Poullaouec-Gonidec (2010). *Développement durable, culture et projets de territoire : portrait de démarches québécoises et étrangères exemplaires*, Projet d'écotourisme Vallée-Bras-du-Nord (Portneuf), Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal. 8 p.
- Ponrouch, A. (2008). « *Processus de mise en œuvre du développement durable par les collectivités. Suivi-évaluation et adaptation du SD21000* ». Thèse en Sciences de la Terre et de l'Environnement, Saint-Étienne : École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne. 544 p.
- Schwab, S. (2008), Jusqu'où va la bonne gouvernance, cours COP722 : séminaire en gouvernance financière Coopérative, IRECUS, cité dans LAFLEUR, M. (2008). *Les Coopératives de solidarité au Québec*, dossier spécial, Action nationale, février 2008. Services d'urbanisme de la MRC de Portneuf et de la municipalité de Saint-Raymond
- STA — Service Tourisme Attractivité (2000). *Entreprendre dans le Tourisme en Pays Châtelleraudais*, 16 p.
- Tourisme Québec (2002). *Nature et tourisme : L'écotourisme au Québec en 2002*, octobre, BNQ, Table de concertation sur l'écotourisme au Québec, <<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/>

document/etudes-statistiques/eco_QC02.pdf>
consulté le 15 décembre 2011.

Tranquard, M. (2008). *La conciliation des principes de développement et de bonne gouvernance au sein des Coopératives de solidarité récréo-touristiques : la Coopérative du Parc Aventures Cap Jaseux à la croisée des chemins*, Chicoutimi : UQAC. 22 p.

Tranquard, M. (2013). « *Opérationnalisation des projets écotouristiques : quelle ingénierie pour favoriser la durabilité environnementale?* », *Tourisme et territoires*, Volume 3 « Performance touristique des territoires », à paraître.

Tranquard, M. et C. Gagnon (2012). *Opérationnalisation des projets écotouristiques : quels critères pour favoriser la durabilité environnementale?*, *Téoros*, vol. 31, no 2, p. 72-83.

Trillaud-Dopia, C.; J. Ruiz et S. Paquette (2010). *Tourisme, paysage, et coopération dans la Vallée Bras-du-Nord*, Coopérative de solidarité.

USDCEDA — U.S. Department of Commerce Economic Development Administration. (2008). *Steps to Success for Rural Entrepreneurs: Starting an Ecotourism Business in Alaska*.

Zimmer, P. et S. Grassmann (1996). *Évaluer le potentiel touristique d'un territoire*, Bruxelles : Observatoire Européen LEADER. 43 p.

NOTES

^aCette recherche a été rendue possible grâce à la précieuse collaboration des gestionnaires de la Coopérative Vallée Bras-du-Nord qui ont généreusement alimenté l'auteur en données et informations en plus de se rendre disponibles pour en valider les résultats d'analyse.

^bCe projet a été élaboré avec l'appui du Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD).

^cEtienne Beaumont, directeur adjoint, Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord : échange téléphonique du 19 février 2013.

^dLes principes de la Loi sur le développement durable ont d'abord trouvé leur inspiration à travers les 27 principes de développement durable issus du Sommet international de la Terre à Rio de Janeiro, au Brésil, en 1992. En 2004, basé sur la réalité québécoise en termes d'environnement, de situation sociale et d'économie, le ministère de l'Environnement a soumis 14 principes et une première ébauche d'un plan de développement durable à une consultation publique. La consultation a permis d'amender deux des principes et d'en ajouter deux autres, pour porter le total à 16 principes (source : BNQ).

^e<http://www.valleebrasdunord.com/cooperative.html> rubrique Mission, objectifs et valeurs. [page consultée le 2 janvier 2013].

^fhttp://www.valleebrasdunord.com/images/to_initiative.pdf. [page consultée le 2 janvier 2013].

^ghttp://www.valleebrasdunord.com/co_prix.html. [page consultée le 2 janvier 2013].

^hhttp://www.valleebrasdunord.com/tourisme_long.html#long01 [page consultée le 2 janvier 2013].

ⁱLoi sur le développement durable, LRQ, c D-8.1.1 (2006).

Accessible notamment sur le site du MDDEP : <http://www.mddefp.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>. [page consultée le 2 janvier 2013].

^jL'approche BNQ 21000 est une approche générique qui propose un cadre de gestion stratégique en cohérence avec les standards internationaux et vise essentiellement à accélérer et faciliter l'intégration des seize principes de la Loi 118 sur le développement durable du Québec au sein de tous types d'organisations (source : <http://www.bnq21000.qc.ca>). [page consultée le 12 février 2013].

^k<http://www.valleebrasdunord.com/tourisme.html>. [page consultée le 2 janvier 2013].

Le contenu détaillé des quatre étapes se retrouve dans le document de présentation du projet accessible sur le site web de la Coopérative : http://www.valleebrasdunord.com/tourisme_long.html#long01

Annexe 1 – Applications concrètes du développement durable dans le cadre du projet *Tourisme, paysage et*

Principes de développement durable	Application au projet de la Vallée Bras-du-Nord
1. Santé et qualité de vie : Vie saine et productive en harmonie avec la nature	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre accessible la pratique d'activité physique (marche, canot, vélo, équitation, escalade) dans un environnement naturel exceptionnel par la beauté des paysages, la richesse de l'environnement naturel et l'aspect champêtre de la Vallée.
2. Équité et solidarité sociale : Équité intra et intergénérationnelle, solidarité sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Préoccupation d'assurer la pérennité du site pour les générations futures; respect des gens qui y habitent; - Intégration des jeunes en difficulté dans notre développement touristique (projet jeunesse); - Créer des liens entre les amateurs de plein air et la population locale; - Application des principes coopératifs (équité et démocratie); - Mise en œuvre d'une gestion selon la formule de la Coopérative de solidarité qui interrelie les propriétaires riverains, les travailleurs récréoforestiers et les entrepreneurs touristiques.
3. Protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un développement touristique selon les principes de l'écotourisme : en respectant l'environnement et les gens qui l'habitent, en protégeant les paysages, en élaborant et en diffusant des techniques forestières alternatives qui permettent la protection des paysages.
4. Efficacité économique	<ul style="list-style-type: none"> - La vente des produits et services touristiques par la Coopérative et ses membres vise l'équilibre entre l'excellence, la rentabilité, la viabilité économique et le développement durable; - La Coopérative innove tant dans la prestation des services et la qualité de ses aménagements que dans la gestion sur la base de la coopération; - Son activité économique génère de l'emploi auprès d'anciens travailleurs forestiers, de jeunes en réintégration sociale, et permet de contrer l'exode des jeunes; - L'initiative diversifie l'activité économique de la région en suscitant notamment d'autres projets (agrotourisme, acériculture, PFNL).
5. Participation et engagement des citoyens et des groupes	<ul style="list-style-type: none"> - La Coopérative regroupe une quarantaine de membres qui se sont engagés à réaliser la mission de développement harmonieux de la Vallée Bras-du-Nord. Ces membres sont composés des représentants, des villégiateurs, des agroforestiers, des travailleurs, des promoteurs touristiques, de la Corporation de développement et de la Chambre de commerce de St-Raymond. Un grand nombre d'amateurs de plein air profite des aménagements et des activités chaque année en adhérant aux principes d'écotourisme proposés. Le projet prévoit l'accroissement de leur implication. Ils seront tous sollicités à respecter les normes qui assureront la pérennité de la Vallée et de la qualité de vie des gens qui l'habitent.
6. Accès au savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre du projet, des outils d'information, de sensibilisation et de modes d'emploi seront élaborés (des trousse d'action), notamment afin de développer des comportements de tourisme responsable, de forestiers sensibles au paysage, de jeunes adeptes de nouvelles pratiques de l'écotourisme, de villégiateurs aguerris des modes de construction et d'aménagement en milieu naturel.
7. Pouvoir et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> - La formule coopérative se base sur des principes démocratiques et une gestion participative des membres. Ceux-ci sont représentés au sein du CA; - Les amateurs de plein air sont aussi informés par notre bulletin électronique (Écho de la Vallée) et par le biais de notre site web, constamment mis à jour.
8. Partenariat et coopération gouvernementale	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de la ville de St-Raymond et de la Corporation de développement; - Participation d'Emploi Québec et de Service Canada pour les projets d'intégration des jeunes en réinsertion; - Participation du ministère des Ressources naturelles grâce à ses subventions de mise en valeur du milieu forestier.
9. Prévention	<ul style="list-style-type: none"> - Nous souhaitons que ce projet prévienne les coupes abusives et le déboisement par les riverains.
10. Précaution	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de mesures de protection du territoire et des paysages.
11. Protection du patrimoine culturel, lieux et paysages	<ul style="list-style-type: none"> - Protéger le caractère champêtre de la Vallée et son patrimoine bâti, notamment les fours à charbon et la chapelle du rang Saguenay.
12. Préservation de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> - Coupe et mesures contrôlées du reboisement, Cueillette PFNL.
13. Respect de la capacité du support des écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementer l'activité de l'écotourisme; encadrer l'usage anarchique; - Encadrer les activités des entreprises touristiques; - Respecter les principes de la Coopérative; - Respecter les normes de sécurité; - Changer l'habitude DD (gestion déchets, recyclage); - Entreprendre d'une façon différente des affaires en tenant compte de l'impact social et environnemental.
14. Production et consommation responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des modes d'exploitation forestière, qui tiennent compte des paysages, de la pérennité de la forêt, des cours d'eau et du caractère champêtre.
15. Pollueur-payeur	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les navettes (transport, gaz à effet de serre); - Projet Sans trace pour les usagers.
16. Coûts	<ul style="list-style-type: none"> - La valeur des biens et des services reflète l'ensemble des coûts occasionnés par la société durant tout le cycle de vie, de la conception à la consommation, et à la disposition finale; - Conception des trousse d'action; - Fête champêtre.

Le poids de l'information non financière dans les décisions de financement et d'investissement

Félix Zogning Nguimeya
Université du Québec en Outaouais

INTRODUCTION

La dynamique actuelle des marchés rend les bailleurs de fonds (créanciers ou investisseurs) davantage friands d'informations de toutes sources, susceptibles de minimiser leurs risques ou de maximiser leur rendement à l'égard des entreprises qu'ils financent.

La dynamique actuelle des marchés rend les bailleurs de fonds (créanciers ou investisseurs) davantage friands d'informations de toutes sources, susceptibles de minimiser leurs risques ou de maximiser leur rendement à l'égard des entreprises qu'ils financent. Lorsque ces entreprises sont

cotées, l'information financière traditionnelle telle que présentée dans les états financiers s'avère incomplète pour jauger le potentiel de l'entreprise ou pour prédire sa santé financière à moyen et à long terme. Ainsi, toute information non financière capable de renseigner sur le potentiel latent et les perspectives de l'entreprise devient pertinente pour les offreurs de capitaux.

Cet article a pour but d'examiner dans quelle mesure les informations non financières pèsent dans les décisions des investisseurs sur les marchés financiers.

1. MÉTHODOLOGIE

La recherche se décline en deux méthodes. D'abord, deux entrevues ont été menées auprès d'un analyste financier et d'un courtier en valeurs mobilières, gestionnaire de placements. Le choix est porté sur ces derniers parce qu'ils font figure d'utilisateurs sophistiqués de l'information corporative et qu'ils conseillent les investisseurs. Nous assumons en filigrane que ce sont leurs choix qui s'exécutent à travers les investisseurs sur les marchés. Ces entrevues structurées ont pour but d'explorer de leur point de vue la pertinence des informations non financières dans l'évaluation qu'ils font des titres d'une entreprise. Ces analystes interviewés suivent tous les entreprises du TSX300, l'indice de la bourse de Toronto.

La seconde méthode employée est une analyse de contenu des recommandations d'analystes au sujet des titres des entreprises du TSX300. En effet, de nombreuses firmes d'analyse financière rendent publiques leurs recommandations et très souvent, leurs notes d'analyse financière, dans des journaux spécialisés de finance (Globe Money, Toronto Star, Les Affaires). En mettant un accent sur les

arguments avancés par les analystes dans leurs notes pour justifier leurs recommandations, nous examinerons les fréquences, occurrences et cooccurrences qui en émergent. Ceci nous éclaire *a priori* sur le type d'informations dont ils se servent véritablement ou qui sont vraiment pertinentes pour eux. La place et la portée de l'information non financière pourra ainsi se dessiner. Les recommandations collectées dans ces journaux spécialisés de finance ont majoritairement porté sur les entreprises du TSX300. L'analyse des recommandations déjà formulées par des analystes est par ailleurs une possibilité de corroborer les réponses obtenues lors des entrevues que nous avons menées; ce qui pourrait baliser ou corriger les limites attribuées à l'entrevue comme méthode de cueillette de données.

Ces entrevues, réalisées par enregistrement sonore, ont été transcrites pour analyse. Concernant les notes de recommandations publiées dans les journaux spécialisés, n'ont été retenus pour analyse que les commentaires ou les arguments mis en avant par les analystes pour supporter ou appuyer

que les commentaires ou les arguments mis en avant par les analystes pour supporter ou appuyer une recommandation. Les calculs stochastiques et les graphiques techniques ont donc été isolés dans leurs publications. Deux analyses distinctes (entrevues et notes de recommandations) sont faites à l'aide du logiciel Atlas/Ti, et les résultats sont ensuite comparés. Ces analyses catégorielles

tournent autour des codes suivants : Croissance, Succès financier, Stratégie et gouvernance, Conditions de marché, Structure financière, Innovation, Performance. Pour chacun de ces codes, se rapporte une liste de synonymes ou d'attributs qui pourraient y référer, comme le montre la classification suivante :

Tableau 1 – Classification des codes d'analyse

Conditions de marché	Croissance	Innovation	Performance opérationnelle
Marché	Acquisition	Innovation	Productivité
Demande	Fusion	Nouveaux produits	Capacité
Offre	Achat	Créativité	Coûts
Tendances	Rachat	Conception	Amélioration
Reprise	Expansion	Brevets	Réduction
	Augmentation		Augmentation
	Capitaux		Résultats
	Croissance		
Stratégie et gouvernance	Structure financière	Rentabilité	
Gestion	Dettes	Profit	
Fonctionnement	Endettement	Bénéfices	
Partenariat	Capital	Dividendes	
Direction	Actions	Coûts	
Management	Créances	Gains	
Dirigeants	Financement	Pertes	
Conseil d'adm.	Rachat d'actions	Marges	
		Revenus	
		Résultats	

Des codes émergents non prévus initialement ont évidemment été pris en compte. Une fois les fréquences et cooccurrences observées, nous avons prévu un regroupement de ces codes en deux principaux super-codes : indicateurs financiers et indicateurs non financiers. De prime abord, avant détection de codes émergents, la rentabilité, la croissance de l'entreprise et la structure financière

font figure d'indicateurs financiers tandis que les conditions de marché, la stratégie, l'innovation et la performance opérationnelle rentrent dans la case des indicateurs non financiers. Un rapprochement comparatif des deux groupes est donc indiqué pour révéler le poids relatif des indicateurs non financiers dans les choix de recommandation des analystes financiers.

2. RÉSULTATS

L'analyse de contenu des notes de recommandations des analystes et des entrevues transcrites a porté sur des codes représentatifs de la dimension financière et de la dimension non financière des indicateurs déterminants pour une recommandation d'achat, de maintien ou de vente de titre. Pendant la codification, des codes émergents ont été repérés, et le plus important d'entre eux, que nous avons nommé « Économie » regroupe les

motifs macroéconomiques à dimension nationale, internationale ou sectorielle qui ont fortement pesé dans des recommandations au sujet de titres.

Initialement ignorée à dessein de n'opposer que les éléments financiers et non financiers liés aux compagnies, cette dimension est finalement intégrée comme faisant partie des éléments non financiers sur lesquels l'entreprise n'a pas

d'emprise. Force étant de constater que ce code « Économie » fait quasiment jeu égal avec le principal indicateur de performance financière qu'est la rentabilité. Nous maintenons sous la bannière « indicateurs non financiers » les informations non financières portant sur la performance organisationnelle, sur lesquelles les dirigeants ont un certain contrôle. Il s'agit notamment de

l'innovation, la satisfaction de la clientèle, la compétence des employés et les processus internes, entre autres.

Les tableaux ci-dessous présentent le sommaire des scores en termes de mots et de citations pour chacun des codes.

Tableau 2 – Scores des codes – fréquences des citations

	Recommandations	Analyste 1	Analyste 2	Total	%
Conditions de marché	11	2	8	21	10 %
Croissance	19	5	1	25	12 %
Économie	29	10	9	48	23 %
Innovation	6	2	7	15	7 %
Performance	11	3	2	16	8 %
Rentabilité	35	9	9	53	25 %
Stratégie et gouvernance	3	4	2	9	4 %
Structure financière	4	4	5	13	6 %
Valeur client et part de marché	8	1	4	13	6 %
TOTAL	126	40	47	213	100 %

Tableau 3 – Scores des codes – fréquences des mots

	Recommandations	Analyste 1	Analyste 1	TOTAL	%
Conditions de marché	523	71	263	857	10 %
Croissance	579	231	56	866	10 %
Économie	1308	346	363	2017	24 %
Innovation	274	105	281	660	8 %
Performance opérationnelle	422	84	77	583	7 %
Rentabilité	1451	312	284	2047	25 %
Stratégie et gouvernance	132	83	62	277	3 %
Structure financière	117	159	246	522	6 %
Valeur client et part de marché	287	47	101	435	5 %
TOTAL	5093	1438	1733	8264	100 %

La rentabilité reste sans doute le premier élément (25 %) qui motive la recommandation des titres d'une entreprise, et qui *ipso facto*, améliore sa valeur marchande. Suivent alors les déterminants macroéconomiques, les perspectives de croissance et les conditions de marché. L'innovation et la performance opérationnelle sont les indicateurs non financiers corporatifs qui arrivent en premier,

avec 8 % et 7 % de capacité de détermination d'une recommandation. Le meilleur score de l'innovation au sein des mesures non financières conforte la significativité observée pour cette variable dans la réduction de l'asymétrie d'information, dans certaines études quantitatives. C'est notamment un point sur lequel les répondants insistent.

« [...] Idées, restructuration, cycle pour sa technologie, les ressources. Vraiment, il faut voir au niveau macroéconomique, et regarder à l'intérieur de la compagnie, s'il y a quelque chose de nouveau. Un jour c'est *Research in Motion*, et après c'est Apple avec son Iphone, ça bouge beaucoup en technologie. » (Analyste 2)

L'innovation est d'ailleurs l'élément qui avait prévalu lors de la croissance de la bulle financière dans le domaine des High-tech. Toutefois, il est question actuellement de s'assurer que l'innovation prise en compte n'exclut pas une distribution de dividendes; et cela permet d'ajuster le jugement des analystes afin de ne pas retomber dans l'excès d'optimisme qui fut à l'origine de la bulle.

Les analystes insistent sur le fait qu'il faut regarder ce qui se passe dans la compagnie. Ce qui soutient que les données non financières retenues et intégrées dans leur analyse sont davantage celles qui sont tournées vers la performance organisationnelle.

« [...] Il y a un très bon exemple, si vous vous souvenez d'Apple, tout le monde pensait qu'ils feraient faillite et que Microsoft les achèterait. Aujourd'hui ils se sont complètement réinventés. C'est une nouvelle compagnie. Ce n'est donc pas nécessairement cette structure qu'on suit en général : croissance, maturité, déclin. Il faut regarder ce qui se passe à l'intérieur, quelque chose qui peut faire en sorte qu'elle perdure. » (Analyste 2)

Trois super-codes ont été créés pour agréger les codes se rapportant au même axe d'analyse. Ainsi, le super-code Indicateurs économiques regroupe les codes Économie et Condition de marché. Il s'agit en fait de données non financières externes à l'entreprise et habituellement hors de son contrôle. Le super-code Indicateurs financiers associe les codes Croissance, Rentabilité et Structure financière. Enfin, le super-code Indicateurs non financiers reprend les codes Innovation, Gouvernance et stratégie, Performance, et Valeur client - part de marché. Le tableau présenté ci-dessous dessine les proportions d'importance des trois super-codes créés.

Tableau 4 – Distribution des super-codes

	Recommandations	Analyste 1	Analyste 2	TOTAL	%
Conditions de marché	11	2	8	21	10 %
Économie	29	10	9	48	23 %
Sc. Indicateurs économiques	40	12	17	69	32 %
Croissance	19	5	1	25	12 %
Rentabilité	35	9	9	53	25 %
Structure financière	4	4	5	13	6 %
Sc. Indicateurs financiers	58	18	15	91	43 %
Innovation	6	2	7	15	7 %
Performance	11	3	2	16	8 %
Stratégie et gouvernance	3	4	2	9	4 %
Valeur client et part de marché	8	1	4	13	6 %
Sc. Indicateurs non financiers	28	10	15	53	25 %
Grand total					100 %

Les indicateurs financiers restent les plus importants (43 %), mais les scores des indicateurs non financiers, mis ensemble, occupent une part non négligeable (25 %), qui confirme bien leur portée.

Naturellement, les indicateurs financiers restent les plus importants (43 %), mais les scores des indicateurs non financiers, mis ensemble, occupent une part non négligeable (25 %), qui confirme bien leur portée, telle que décrite par bien des études antérieures¹

Par ailleurs, un rapprochement des codes et super-codes montre nettement que l'écrasante majorité des arguments économiques et non financiers mis en avant pour justifier ou pour appuyer des recommandations, sont ceux qui présagent un impact direct ou à court terme sur la performance financière, et notamment la rentabilité; comme l'illustrent les extraits suivants :

Économie

Le marché européen est toutefois plus mal en point, note Jason Kupferberg, analyste d'UBS Investment Research, qui se demande si l'entreprise montréalaise ne publiera pas de moins bons résultats pour les prochains trimestres. M. Steep et M. Kupferberg établissent un cours-cible de 18 \$ et 16 \$, respectivement. S.R. [1 : 44]

La réaction de la concurrence au lancement de Chat.r et l'arrivée de Vidéotron dans le domaine de la téléphonie sans fil au Québec font croire à Warren Hastings, analyste de Scotia Capitaux, qu'il y aura un ralentissement de la croissance au prochain trimestre. [1 : 38]

Innovation

Le nouveau BlackBerry Torch que l'entreprise a dévoilé mardi à New York a définitivement plu à Gus Papageorgiou, de Scotia Capitaux. Selon lui, il s'agit du meilleur appareil de RIM à ce jour et avec l'aide d'AT&T pour la mise en marché aux États-Unis, le nouveau système d'exploitation et les nouvelles applications possibles, les ventes seront au rendez-vous, assure-t-il. Il maintient sa cote de « surperformance » et son prix cible à 117 \$ pour le titre inscrit à Toronto. [1 : 2]

L'entreprise fait preuve de créativité, souligne également M. Lacroix en montrant du doigt le lancement le 18 mai dernier par Cascades d'un essuie-main antibactérien qui « pourrait représenter une avenue de croissance significative pour le groupe ». [1 : 96]

Performance opérationnelle

« Puisqu'il n'y a pas d'arrêts de production prévus et que les prix de vente moyens seront plus élevés, nous croyons que le troisième trimestre sera encore plus fort que le deuxième », explique-t-il en maintenant sa cible à 125 \$ US. M.-C.M. [1 : 15]

Gouvernance et stratégie

Sa conversion en société par actions début 2011 constitue une mauvaise nouvelle pour les investisseurs, croit Bert Powell, analyste de BMO Marchés des capitaux. Selon lui, la nouvelle structure de l'entreprise et l'amortissement de l'acquisition de quatre firmes d'ingénierie auront un impact négatif sur les résultats en 2011. En conséquence, il rabaisse son prix cible de 31 à 28 \$ et ramène sa recommandation à « performance de secteur ». [1 : 98]

Valeur client et parts de marché

Plus difficiles, la baisse de confiance des consommateurs et la fin des crédits d'impôts à la rénovation, écrit M. Shreedhar. Modifiant légèrement ses prévisions, il diminue sa cible de 18 à 17 \$. M.-C.M. [1 : 4]

Jason Body, analyste de Scotia Capitaux, quant à lui, abaisse ses prévisions pour la même période. Le fait qu'Apple peine à répondre à la forte demande d'iPad aura un impact négatif sur la marge de profit, selon lui. [1 : 69]

Question : La satisfaction de la clientèle?

Analyste 2 : Extrêmement important!

Question : Les parts de marché?

Analyste 2 : C'est aussi important parce qu'en général ça nous donne une bonne idée d'où la compagnie ira dans le futur. [2 : 91-94]

Ceci démontre bien que l'intérêt d'une recommandation et par ricochet, la valeur d'une entreprise, sont fortement liés à la capacité qu'a celle-ci à

maintenir une excellente rentabilité, afin de fournir un rendement constant ou croissant aux investisseurs. Tous les analystes interviewés s'accordent d'ailleurs sur cette dimension comme étant primordiale pour leur analyse et leur recommandation, comme le témoignent les extraits suivants :

Analyste 1 : « Je regarde la solidité financière de la compagnie, la sustainability du dividende qui est versé. »

Analyste 2 : « Une chose par exemple, c'est le volume sur le marché. Les compagnies qui versent les dividendes, comme ça on tombe dans la grande capitalisation en général. »

Le capital humain et intellectuel semble moins intéressant comme donnée pour les analystes financiers.

En outre, le capital humain et intellectuel semble moins intéressant comme donnée pour les analystes financiers. Cet indicateur n'apparaît quasiment pas dans les arguments qui soutiennent les recommandations, et les analystes interrogés affirment ne pas en tenir compte, en partie parce qu'ils ont difficilement accès à ce type d'informations, et ne peuvent véritablement pas l'évaluer d'eux-mêmes.

Un point sur lequel nos résultats ne corroborent pas ceux des études antérieures portant sur l'impact de la performance sociale et environnementale sur la performance boursière, est la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Alors que le discours dominant actuel indique la montée d'un investissement socialement responsable, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est quasi absente des documents que nous avons analysés, et les analystes interrogés affirment fermement ne pas en tenir compte, comme le montrent ces extraits :

Alors que le discours dominant actuel indique la montée d'un investissement socialement responsable, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est quasi absente des documents que nous avons analysés, et les analystes interrogés affirment fermement ne pas en tenir compte.

« C'est bien qu'une compagnie soit socialement responsable, mais à la fin de la journée, il faut voir si ça rapporte ou non. Souvent ça vaut la peine pour la compagnie, souvent non, la plupart des compagnies qui font de la responsabilité sociale et environnementale, c'est pour du Marketing. Elles ont toujours été socialement responsables ou alors, le type d'entreprise fait que ce soit socialement responsable. Je prends l'exemple de Suncor, qui est considérée comme socialement responsable. Sa cote de crédit en responsabilité sociale est très élevée, mais c'est une compagnie pétrolière, qui exploite des sables bitumineux, et qui n'est donc probablement pas bonne pour l'environnement, mais qui est bien cotée grâce à ses programmes implantés pour essayer d'améliorer l'environnement. Mais le coût que ça représente pour eux ne peut pas affecter leurs résultats. Ils veulent juste être perçus comme une compagnie socialement responsable, et ça les aide aussi pour les contrats avec les gouvernements. Surtout ces jours-ci, c'est toujours mieux d'être ou de paraître socialement responsable... cela ne m'affecte presque pas. »

(Analyste 1)

Il y a des gens qui la demandent [La RSE], mais c'est très peu. Les gens viennent pour que je protège leur capital et que je fasse des rendements. En général, 99 % n'ont pas un intérêt social si ça va couper le rendement. Malheureusement, ce n'est pas quelque chose qui est important dans le monde d'argent.

Je peux vous dire que j'ai acheté BP pour des clients dernièrement. Car c'est une action qui revient fortement. Elle a baissé à cause du problème du pétrole, et mon job à moi c'est de faire de l'argent, ce n'est pas de sauver le monde. Malheureusement, dans le monde d'argent, la responsabilité sociale est peu intéressante. (Analyste 2)

Avec la révolution écologique, la RSE a pris une nouvelle dimension et intéresse davantage les médias, lesquels sensibilisent un plus grand public. Les entreprises en sont conscientes et adoptent une série de mesures et des politiques de commu-

nication pour préserver, acquérir, maintenir ou restaurer leur légitimité, indépendamment de leur réelle performance en la matière. C'est cette légitimité qui leur permet de maintenir une certaine opinion publique favorable à leurs produits et services. Sous cette optique, même si la RSE semble ne pas avoir un impact direct sur la rentabilité, elle y concourt tout de même en préservant les activités de la compagnie des attaques et boycotts éventuels que pourraient commanditer des groupes de pression non satisfaits

3. CONCLUSION ET CONTRIBUTIONS

Les acteurs de marché, les analystes financiers en particulier, montrent un intérêt grandissant pour des informations non financières et plus précisément celles qui donnent une idée de la performance organisationnelle des entreprises.

L'information financière qui est par ailleurs difficilement compréhensible par certains acteurs des marchés financiers et certaines parties prenantes aux activités de l'entreprise a montré des limites quant à sa capacité à refléter toutes les dimensions des entreprises et à conférer une précision aux prévisions de cours. Les acteurs de marché, les analystes financiers en particulier, montrent un intérêt grandissant pour des informations non financières et plus précisément celles qui donnent une idée de la performance organisationnelle des entreprises. L'efficacité du comportement de l'analyste étant toute aussi une question de compétences que de mesures d'incitation, elle peut être affectée par leurs attentes au sujet des informations, de même que par l'offre spécifique d'informations par l'entreprise (Pope, 2003). Les stratégies de divulgation des entreprises devraient également tenir compte de ce que les analystes financiers ne prennent en considération que des informations non financières qui leur permettent de prédire la performance financière à court terme.

Des études antérieures ont déjà indiqué l'intérêt grandissant pour l'information non financière. Cette étude ambitionne alors de les compléter en expliquant de quelle manière ces informations non

de sa politique sociale et environnementale. D'emblée, les analystes ne tiennent pas compte de la RSE, mais celle-ci agit tout de même par ricochet sur la performance financière et boursière de la compagnie. Car, une chute des ventes due au boycott d'un produit serait sans doute prise en compte par des analystes. Et si ce boycott est lié aux problèmes sociaux environnementaux, la RSE sera ainsi prise en compte en filigrane. Les analystes semblent donc en tenir compte à l'insu de leur plein gré

financières sont prises en compte dans le processus décisionnel qui mène à un investissement au sein d'une firme, et comment elles contribuent à déterminer la valeur marchande de celle-ci.

BIBLIOGRAPHIE

¹Amir, E et Lev B., Value-relevance of Nonfinancial Information: The Wireless Communications Industry, *Journal of Accounting & Economics*, 22 (August-December 1996): 3-30. Cormier, D., Aerts, W., Ledoux, M-J., et Magnan, M., Attributes of Social and Human Capital Disclosure and Information Asymmetry between Managers and Investors, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2008 (soumis) Graham, C.M., M.V. Cannice et T.L. Sayre, The value relevance of financial and non- information for internet companies, *Thunderbird International Business Review* 44 (1) (2002). pp. 47-70. Ittner, C. D., et D. Larcker (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research* Pope, P., Discussion of Disclosure Practices, Enforcement of Accounting Standards, Analysts' Forecast Accuracy : An International Study, *Journal of Accounting Research*, Volume 41 Issue 2, April 2003, Pages 273 – 283.



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐ Renouvellement (✓) : ☐ Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	103,48 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,69 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	48,29 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110\$ + 35\$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru, soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition : **Revue *Organisations et territoires***
 Université du Québec à Chicoutimi
 555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430
 Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
 Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
 Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot

Chronique du livre

Boyer, L. et Equilbey, N. (2013). *Évolution des organisations et du management – Rétrospective et prospective*, Éditions EMS, 116 p.

D'emblée, précisons que les deux auteurs bénéficient d'une longue expérience en regard des organisations que ce soit à titre d'auteurs de livres ou d'articles, de conférenciers, de consultants internationaux. L'objectif de ce livre est de « partager les évolutions récentes, les convergences ou les divergences dans la gestion des Institutions qu'ils ont vécues »¹.

Tel que souligné en quatrième de couverture, ce livre d'un volume restreint (110 pages) se veut un ouvrage de synthèse divisé en trois grandes sections : 1. mise en perspective historique (rétrospective), 2. l'entreprise et le management aujourd'hui et, 3. les grandes tendances.

La première section du livre aborde le management depuis la préhistoire. Les grandes périodes sont découpées selon l'ère romaine, le Moyen Âge, la période moderne, le modèle français, la période de production, la priorité à la consommation et, enfin, l'ère de la compétitivité et de l'incertitude. Le chapitre 1 se termine sur les leçons à tirer de l'histoire et un encart où les auteurs expriment leur avis. Le chapitre 2, fait un résumé du management scientifique.

La deuxième section traite de l'École empirique et des caractéristiques ainsi que des évolutions du management aujourd'hui. Le management aujourd'hui est targué de nouvelles orientations aux repères incertains. Sont abordés la postmodernité, les fondements de la motivation ainsi que l'apparition de nouveaux paramètres : domination du néolibéralisme et incertitude des modèles (de la pensée politique : budgétaire, publiques, fiscale, monétaire). Le chapitre est clos sur la mondialisation qui induit une révolution numérique. On introduit aussi le e-commerce, le

traitement des données, le travail à distance et le choc démographique; ce dernier impactant sur les problèmes des carrières.

La troisième section nous éclaire sur les grandes tendances où treize sujets sont présentés : la « corporate governance », la flexibilité, la gestion des compétences, l'environnement, le facteur risque et la « juridiciarisation », la dimension culturelle, la responsabilité sociale de l'entreprise, le management, le coût du travail et rémunération, la gestion du temps, la gestion par les processus, l'innovation et enfin, le management par projet et par la qualité.

Les auteurs concluent en mettant à l'avant plan que « le cadre de travail du management s'est modifié du fait de l'apparition de nombreux paramètres »².

Cet ouvrage de synthèse, de volume restreint qui doit, selon les auteurs, « permettre au praticien comme au chercheur de prolonger leurs propres connaissances ou leur vision³ » ne rencontre pas, selon moi, tout à fait l'objectif fixé. Il ne rend pas justice à la réputation des auteurs et, de surcroît, est assez difficile de lecture. La partie 1 est vraiment très synthétisée et ne donne pas une lecture exacte de toute cette période. La partie 2, pour sa part, s'adresse à un lectorat très averti et capable de naviguer aisément dans les théories économiques. Le lecteur néophyte risque de s'y perdre, mais ces éléments seront certainement utiles pour ceux qui veulent approfondir leurs connaissances. Quant à la partie 3, beaucoup trop de sujets sont traités, et ce, de manière superficielle et peu cohérente.

Lise Plourde
Professeure
Université du Québec à Chicoutimi

² Boyer, Luc et Noël Equilbey. 2013. *Évolution des organisations et du management – Rétrospective et prospective*, p. 109.

³ Boyer, Luc et Noël Equilbey. 2013. *Évolution des organisations et du management – Rétrospective et prospective*, p. C4.

¹ Boyer, Luc et Noël Equilbey. 2013. *Évolution des organisations et du management – Rétrospective et prospective*, p. 11.

Hirigoyen, M.-F. (2014). *Que sais-je? Le harcèlement moral au travail*, Presses Universitaires de France, 128 p.

L'auteure Marie-France Hirigoyen, psychiatre et psychanalyste ayant notamment contribué à la législation française sur le harcèlement moral au travail, dresse un portrait de la situation mondiale concernant cette infraction rependue dans son plus récent ouvrage. Offrant une vue d'ensemble sur ce concept tant au plan psychologique qu'au plan légal, cet écrit opère une démystification efficace du harcèlement moral en milieu de travail ainsi que des causes et conséquences qui y sont associées.

La notion tant scientifique que légale du harcèlement moral est d'abord située dans les premiers chapitres de l'ouvrage. L'auteure conçoit ces actes comme « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail ». On y décrit abondamment chacune des modalités du concept et le processus par lequel ce comportement se développe. Afin d'être qualifiés de harcèlement, les agissements doivent, en effet, répondre à plusieurs critères; constituer des agissements hostiles, être répétés dans le temps sur une longue période, impliquer un rapport de force objectivement inégal entre les protagonistes et qu'il y ait intention malveillante à la source du comportement. Une distinction claire et succincte est également faite entre le harcèlement moral et les autres risques psychosociaux, ce qui permet au lecteur de ne pas confondre les différents facteurs (stress professionnel, conflits...) pouvant détériorer la santé physique et psychologique des travailleurs.

Outre les statistiques épidémiologiques détaillant les types de comportement qualifiables de harcèlement moral en milieu de travail, une description analytique des conséquences engendrées par ce phénomène est exposée dans cet ouvrage. Les victimes de harcèlement sont notamment sujettes à des stress intenses, à des troubles psychosomatiques, un état de stress post-traumatique, ou même des conséquences psychiques telles qu'une impression de déréalisation, un état dissociatif, etc. Il va s'en dire que ces

souffrances ont, dans certains cas, été éléments constitutifs d'une situation menant au suicide. De plus, la détérioration draconienne de la qualité de vie des harcelés est loin d'être l'unique résultat de ces situations. Des répercussions sociales, tant sur la famille des victimes que sur les collègues, souvent témoins des gestes posés. Sans compter les répercussions économiques sur l'entreprise au niveau des coûts internes directs liés à la moindre efficacité et aux congés maladie de l'employé souffrant ces comportements. Avec d'aussi lourdes conséquences, éradiquer cette affection interpersonnelle devient une priorité pour les gestionnaires du vingt et unième siècle.

Lorsqu'on parle de harcèlement en milieu de travail, il n'est pas question de déclencheur unique. Un amalgame de conditions favorisant le développement de ces conduites inadaptées est aujourd'hui connu. Ces facteurs se divisent essentiellement en trois catégories; déterminants organisationnels, environnement social et caractéristiques individuelles. En effet, dans les entreprises où apparaissaient les conduites indésirables il est fréquent de retrouver des styles de management oppressifs ou, au contraire, des styles laisser-faire. On parle alors de gestion favorisant l'apparition de harcèlement qui, surtout jumelé au management fragilisant les individus (conditions difficiles, surcharge de travail...), peut devenir la source de ces problèmes. Ensuite, une part de la responsabilité concernant l'augmentation de la fréquence du phénomène appartient à la société puisqu'elle résulte partiellement d'une mutation de la culture exigeant de plus en plus de performance. Cette transformation du mode de vie fragilise les individus et crée une compétition où la tentation d'utiliser des méthodes peu orthodoxes pour prouver sa supériorité à l'autre est croissante. Enfin, omettre les traits de personnalités des harceleurs et ceux de leurs victimes serait déresponsabiliser les acteurs principaux de ces méfaits. On constate fréquemment des traits de personnalité narcissiques chez les bourreaux alors que les victimes ont tendance à être cibles désignées (femmes enceintes, délégué syndical...), en état de fragilité psychologique ou possèdent des caractéristiques atypiques. Également, la majorité des victimes étaient en partie caractérisées par un grand investissement dans leur carrière et leur adoption de comportements scrupuleux au travail.

Bien que les individus correspondant à ces caractéristiques soient plus sujets à vivre du harcèlement, cela demeure, à n'en pas douter, un risque que courent tous les travailleurs, risque auquel les entreprises devraient être sensibilisées.

Heureusement, au cours des quinze dernières années plusieurs pays ont suivi les traces de la France. Depuis 2004 les citoyens québécois jouissent d'un recours légal contre le harcèlement moral en milieu de travail. Des sentences peuvent s'appliquer tant au harceleur qu'aux gestionnaires s'ils persistent dans l'inaction tout en ayant conscience des agissements criminels. Par ailleurs, l'auteure rappelle que la méthode d'intervention la moins coûteuse demeure la prévention. Que ce soit par l'information, la diminution des facteurs causals ou la prise en charge rapide des protagonistes, les gestionnaires ont les moyens de ralentir la propagation de ce mal.

En conclusion malgré son orientation précise et marquée sur la situation Française, cet ouvrage est un excellent outil multidisciplinaire. Son accessibilité et sa couverture pratiquement exhaustive des sphères touchées par le harcèlement soit; gestion, santé et jurisprudence, en font un ouvrage de référence, surtout pour le novice en la matière, curieux de comprendre ce phénomène.

Imen Latrous
Professeure
Université du Québec à Chicoutimi

Courlet, C. et Pecqueur, B. (2013). *L'économie territoriale*, Grenoble, PUG, 142 p.

Les Grenoblois Bernard Pecqueur et Claude Courlet, sûrement familiers à de nombreux lecteurs d'O&T, offrent ici un ouvrage de dimension modeste qui rappelle ceux de la collection *Que Sais-je?* Le premier, familier du Québec, est l'un des auteurs francophones parmi les plus cités en matière de développement territorial. Son collègue, Courlet professeur retraité de l'Université Pierre-Mendès-France, a lui aussi le mérite d'avoir publié sur le sujet des ouvrages qui ont su retenir l'attention, en

particulier, celle de l'auteur de ces lignes. Pour nos deux amis, l'économie territoriale se présente comme une nouvelle économie spatiale à savoir une économie qui réunit l'ensemble des facteurs qualitatifs qui façonnent la société d'un territoire. Ainsi, les villes et les territoires apparaissent comme des lieux privilégiés pour l'organisation et la gouvernance conduisant au développement et à la création de richesse. En conséquence, le territoire se perçoit comme un des éléments fondamentaux de la performance économique d'une nation.

En s'inspirant d'auteurs pour qui les institutions jouent un rôle important dans le développement économique, les auteurs avouent s'inscrire dans cette perspective en soulignant le rôle des institutions (centres de recherche, formation, syndicats professionnels, Chambres de commerce, collectivités territoriales) dans la construction, avec les entreprises privées, des ressources nécessaires au processus de production et d'innovation des territoires. Ceci étant admis, ils écrivent que la question territoriale exige un regard nouveau de même qu'un renouveau de l'analyse économique. Ne l'ayant pas fait eux-mêmes : tout reste à faire reconnaissent-ils. Ils poursuivent en mentionnant que la construction d'une économie territoriale exige le dépassement de l'accumulation de nombreuses monographies afin d'arriver à une véritable **théorie du territoire**. On en est bien loin, et les auteurs en sont bien conscients, car ils affirment que « l'économie territoriale » ne constitue pas, beaucoup s'en faudrait, un corpus théorique achevé.

Un des points forts de l'ouvrage, à mon avis, réside dans le chapitre 2 qui porte sur la nouvelle géographie économique telle que mise de l'avant par Paul Krugman ce nobélisé progressiste connu du grand public par sa chronique régulière dans le *New York Times*. Si on trouve ici d'intéressantes considérations sur les externalités positives de l'agglomération, aux dires des auteurs, la nouvelle géographie économique demeure éloignée de l'économie territoriale en ayant cependant l'une et l'autre en commun le fait de constituer une composante clé du développement construit par des acteurs « situés ». Le lecteur devine où ces derniers se situent.

À ceux qui ont abondamment lu sur les districts industriels italiens, leur est offert une occasion de se rafraîchir la mémoire avec les classiques références à l'Italien Becattini. On les croyait enterrés depuis belle lurette, ces fameux districts, voilà qu'ils apparaissent au-devant de la scène avec des références récentes. Grand bien leur face malgré le doute que je peux en avoir sur les leçons susceptibles d'en retirer de nos jours. On en conviendra, ce n'est en se rapportant au concept de la production flexible mis de l'avant dans les années 80 que l'on fournit au lecteur initié matière à réflexion. Il en va de même avec ce qui a fait le pain et le beurre des auteurs : les systèmes de production locaux. Si, par quelques encadrés utiles, les auteurs donnant des exemples récents, ils ont été moins inspirés en reprenant pour la xième fois les « fameux » exemples des décolleteurs (sic) de la vallée de l'Arve ou des plastiques d'Oyonnax que Pecqueur a fait connaître dans un de ses tout premiers ouvrages publiés en 1989. Le chapitre se termine par un autre résumé de la forme que prennent les territoires créatifs. Oui, c'est bien de trois « T » (technologie, talent et tolérance) issus du « génie créatif » de Richard Florida dont il est question ici pour clore le chapitre.

On retrouve, par ailleurs, un autre point fort du volume dans un chapitre portant sur les fondements territoriaux de la performance économique avec une allusion aux **avantages différenciés** qui permettent aux territoires de se positionner sur le plan de la compétitivité. On sait que la très célèbre loi des avantages comparatifs justifie la levée des barrières douanières entre les pays. Ici, dans un contexte de mondialisation où l'accent est mis sur les échanges entre les territoires, les efforts doivent tendre vers la différenciation des produits. On oublie la concurrence via les coûts en misant surtout sur l'innovation et la création de services afférents. Ainsi, selon C&P, la compétitivité dépend moins des coûts des facteurs que de la **qualité de l'organisation**. Ce qui conduit à parler de la performance d'un territoire en tant que capacité collective, non seulement en vue d'attirer des entreprises, mais pour susciter des initiatives ou activités qui lui sont propres et « spécifiques ». On comprendra que les capacités organisationnelles, tout comme la capacité d'un territoire à tirer profit de son histoire

et de sa mémoire collective locale, sont dorénavant des facteurs différenciés de succès.

Comme on ne peut éviter la gouvernance locale et l'action publique, les auteurs en ont fait leur dernier chapitre par une allusion à l'intermédiation institutionnelle. Même s'ils font moins l'objet d'attention depuis quelque 4 ou 5 ans, ils ne pouvaient éviter de faire part des pôles de compétitivité mis de l'avant par la DATAR en 2005. On sait qu'ils se définissent comme étant la combinaison sur un territoire donné d'entreprises, de centres de formation professionnelle, d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale. Courlet & Pecqueur avouent qu'il n'y a pas de miracle à attendre de ces pôles de compétitivité. En effet, on ne doit jamais se bercer d'illusions lorsque l'on se trouve en présence d'une démarche partenariale, car certains partenaires ont souvent de bonnes raisons pour faire faux bon. Comme les auteurs l'écrivent à leur tour : rien ne se décrète. Une politique publique centralisée de subventions aux *clusters* peut faire chou gras en niant la diversité des secteurs peu sensibles aux externalités d'agglomération d'une part et, d'autre part, les pouvoirs publics sont souvent mal informés sur les choix opportuns à la fois des secteurs et des territoires à aider.

Dans leur conclusion, les auteurs plaident dans le sens de : « mettre en évidence les régularités et les caractéristiques récurrentes qui permettent de penser une véritable théorie sur les territoires ». De leur point de vue, les questions soulevées dans leur ouvrage devraient conduire à de nouvelles problématiques, voire vers un nouveau paradigme. Avis est lancé aux intéressés.

Ce livre trouvera sa plus grande utilité auprès d'un public étudiant de premier cycle et aussi auprès d'acteurs de terrain qui n'ont pas eu la chance de faire une maîtrise en sciences régionales ou autres disciplines connexes.

André Joyal
Membre du Centre de recherche en
développement territorial